UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VIVIAN EUGENIA DA MATTA

Mudanças no modelo de negócio das empresas de *e-commerce* (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Vivian Eugenia da Matta

Mudanças no modelo de negócio das empresas de *e-commerce* (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Matta, Vivian Eugenia da
Mudanças no modelo de negócio das empresas de e-commerce (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro / Vivian Eugenia da Matta. – São Paulo, 2014.
243 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos.

1. Empreendedorismo 2. Modelo de negócio 3. Comércio eletrônico I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos, pela ajuda, pela paciência, pelo conhecimento, pela presença e disposição constante em todos os momentos deste estudo.

Ao meu esposo Thiago Canola Afonso por toda a paciência, companheirismo, pela compreensão e pelo apoio.

À minha irmã Vanessa Paula da Matta, por me ajudar e apoiar em tantos momentos.

Ao Prof. Dr. José Afonso Mazzon pelos sábios ensinamentos sobre pesquisa e a construção de questionários.

Aos professores Sérgio Feliciano Crispim, Fábio Lotti Oliva e Márcio Shoiti Kuniyoshi por terem aceitado o convite para participar da minha qualificação e banca e terem trazido contribuições tão valiosas.

Aos empreendedores que gentilemente aceitaram participar da pesquisa e cederam informações de suas empresas e suas jornadas.

Aos amigos Fernanda Figueiredo e Cleonir Tumelero que tanto me ajudaram em meus primeiros meses de Pós-graduação.

Aos demais professores da FEA pelos conhecimentos que adquiri nas aulas.

Aos funcionários da Secretaria de Pós-graduação em Administração, Secretaria Geral e Biblioteca da FEA-USP.

À Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, pela oportunidade de estudar aqui e pela excelência em ensino e pesquisa.

RESUMO

MATTA, V.E. **Mudanças no modelo de negócio das empresas de *e-commerce* (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro.** 2014.243 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014.

Esta pesquisa investigou como os modelos de negócios (MDNs) das empresas de *e-commerce*, atuantes no Brasil, foram modificados com a ação dos empreendedores nas fases de: concepção; início de operação e confirmação dos respectivos MDNs pelo mercado. Investigou, também, as razões que justicaram tais mudanças e suas contribuições para os desempenhos das empresas estudadas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada no método de múltiplos casos, realizada junto à quinze empresas de *e-commerce* que adotam o modelo painel de controle e que atuam no mercado brasileiro. As entrevistas foram pessoais e orientadas por um roteiro de pesquisa. A apresentação dos dados dos casos e as análises qualitativas, extraídas dos depoimentos dos empresários, foram realizadas com base em uma Matriz de Análise Cruzada. A pesquisa revelou que os MDNs das empresas que haviam sido idealizados pelo empreendedor, na fase de concepção, sofreram mudanças dos tipos: estratégicas, mercadológicas, financeiras, tecnológicas e operacionais, as quais modificaram um ou mais dos submódulos do modelo, no sentido de introduzir ajustes na proposta/oferta de valor, no acervo de recursos, na base de fornecedores, nas redes de parceiros, nas formas de captura de valor (receitas), nas definições de segmentos de mercado e nos sistemas de gerenciamento e controle das operações. As razões destas mudanças, segundo os empreendedores, foram as necessidades de conquistar mercado para conseguir realizar vendas, atrair e ampliar a clientela. As mudanças realizadas pelos empreendedores, segundo eles, contribuíram positivamente, para gerar melhorias nos resultados de desempenho, ou seja, aumento da quantidade de clientes-usuários, clientes-fornecedores e crescimento do faturamento, conforme os índices utilizados.Os achados desta pesquisa foram: 1º) Nenhum dos MDNs idealizados pelos empreendedores estudados foi definitivo. 2º) O processo de construção do MDN só pode ser concluído depois que a empresa é submetida às condições de mercado, o que indica os ajustes e mudanças que serão necessárias neles. 3º) A confirmação do MDN, ou seja, quando ela gera resultados econômicos e atende às exigência de seus *stakeholders*, sempre é uma confirmação em caráter provisório. As limitações principais das conclusões são: a impossibilidade de generalização das conclusões para o universo de empresas de *e-commerce* atuantes no Brasil e utilizar informações de uma única fonte, que foram os depoimentos dos empreendedores ou dirigentes das empresas estudadas.A originalidade dos achados desta pesquisa contribuem para a teoria da construção de MDN em condições de mercado presente, revelando a ação do empreendedor na condução de diferentes fases do processo para a confirmação do modelo pelo mercado. Mostra as razões das mudanças incorporadas e suas contribuições para o desempenho da empresa. Para os empreendedores, os resultados da pesquisa servem como orientações para condução do processo, alertando para a necessidade de identificar as mudanças oriundas das necessidades dos clientes, da concorrência e de outros *stakeholders*. Em síntese, a pesquisa revelou que a construção dos MDNs, nos casos estudados, é um processo contínuo e sempre inacabado.

Palavras-Chave: empreendedorismo. modelo de negócio. comércio eletrônico.

ABSTRACT

MATTA, V.E. **Changes in business model (control panel) of e-commerce entreprises and their contributions to the organizations performances: a multiple case study in the brazilian market**. 2014. 243 f. Thesis (Master) - Faculty of Economics, Business and Accounting, University of São Paulo, 2014.

This research investigated how the business models (MDN) of e-commerce companies, active in Brazil, have been modified by the action of entrepreneurs in stages: conception; startup and confirmation of their MDN by the market. Also investigated the reasons justified such changes and their contributions to the performance of the companies studied. A qualitative research was made, based on the method of multiple cases performed by the fifteen companies of e-commerce that adopt the model panel of control and operating in the Brazilian market. The interviews were personal and guided by roadmap for research. The presentation of case data and qualitative analyzes extracted from the testimonies of businessmen, were made based on a Matrix Analysis Crusade. The research revealed that the MDNs of the companies that had been conceived by the entrepreneur, at the conception stage, passed for changes the types: strategic, marketing, financial, technological and operational, which changed one or more of the sub-modules of the model, in order to introduce adjustments in the proposal / offer value, the collection of resources, on the basis of suppliers, networks of partners, ways to capture value (revenue), the definitions of market segments and the management and control of operations systems. The reasons for these changes, according to entrepreneurs, were the needs to boost market to accomplish sales, attract and expand clientele. Changes made by entrepreneurs, according to them, contributed positively to generate improvements in performance results, in other words, increasing the amount of customers-users, customers-suppliers and revenue growth, as the indexes utilizados. Os findings of this research were: 1) None of the MDN conceived by entrepreneurs studied was final. 2) The process of building the MDN may be concluded only after the company is subject to market conditions, which indicates the adjustments and changes that will be required of them. 3) Confirmation of MDN, in other words, when it generates economic outcomes and meets the requirements of its stakeholders, it is always a confirmation provisionally. The main limitations of the conclusions are: the inability to generalize the findings to the universe of active e-commerce companies in Brazil and use information from a single source, that the statements were entrepreneurs or managers of companies studied. A originality of the findings of this research contributes to theory building MDN present market conditions, revealing the action of the entrepreneur to conduct different phases of the process to confirm the model by the market. Shows the ratios of incorporated changes and their contributions to the company's performance. For entrepreneurs, the survey results serve as guidelines for conducting the process, stressing the need to identify the changes originating from the needs of customers, competition and other stakeholders. In summary, the survey revealed that the construction of the MDN, in the cases studied, is an ongoing process and never finished.

Keywords: entrepreneuship. business model. startup.

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....06

1.1 Introdução e contextualização.....06

1.2 Definição da situação problema.....09

1.3 Objetivos da pesquisa.....10

1.4 Questões de Pesquisa.....10

1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos.....10

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18

2.1 A internet e o comércio eletrônico.....18

2.2 Modelo de Negócio.....25

2.3 Mudanças organizacionais: abordagens teóricas 42

2.4 Diretriz teórica da pesquisa.....46

3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....47

3.1 Método de estudo de casos múltiplos.....48

3.1.1 Critérios utilizados para a escolha das unidades de pesquisa que servirão de estudos de casos múltiplo 48

3.1.2 Técnica de coleta de dados qualitativo.....49

3.1.3 Técnica de tratamento e análise dos dados qualitativos.....50

3.2 Modelo conceitual da pesquisa.....50

3.3 Limitações da pesquisa.....52

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....53

4.1 Perfil das empresas respondentes e de seus empreendedores.....53

4.1.1 Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A).....56

4.1.2 Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B).....56

4.1.3 Empresa busca de produtos e serviços (C).....57

4.1.4 Empresa de busca de produtos (D).....57

4.1.5 Empresa de locação de imóveis (E).....58

4.1.6 Empresa de entregas (delivery) de alimentos para o consumidor final (F).....58

4.1.7 Empresa de venda e troca de objetos (G).....59

4.1.8 Empresa de cursos online (H).....59

4.1.9 Empresa de serviços de busca de serviços para cachorros (pets) (I).....60

4.1.10 Empresa de esclarecimento de dúvidas para os cursos universitários de engenharia, matemática e química (J).....60

4.1.11 Empresa de Busca e publicidade (K).....61

4.1.12 Empresa de cursos online (L).....61

4.1.13 Empresa de presença online (M).....62

4.1.14 Empresa de busca de serviços de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis e de reformas de prédios e residências (N).....62

4.1.15 Empresa de divulgação de promoções (O).....63

4.2 Descrição dos casos de empresas pesquisadas.....63

4.2.1 Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A).....63

4.2.2 Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B).....71

4.2.3 Empresa de comparação de preços de produtos e serviços (C).....80

4.2.4 Empresa de busca de produtos (D).....86

4.2.5 Empresa de locação de imóveis (E).....94

4.2.6 Empresa de delivery de alimentos (F).....100

4.2.7 Empresa de venda e troca de objetos (G).....108

4.2.8. Empresa de cursos online (H).....113

4.2.9 Empresa de busca de serviços para pets (I).....118

4.2.10. Empresa de esclarecimentos de dúvidas escolares (J).....126

4.2.11 Empresa de Busca e publicidade (K).....133

4.2.12 Empresa de cursos online (L).....139

4.2.13 Empresa de presença online (M).....147

4.2.14.Empresa de busca de serviços de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis e de reformas de prédios e residências (N).....157

4.2.15 Empresa de divulgação de promoções (O).....165

4.3.Apresentação da Matriz de Análise Cruzada dos estudos de casos.....171

4.4 Razões/Motivos das mudanças introduzidas nos MDN, segundo depoimentos dos empreendedores entrevistados.....214

4.5 Contribuições do conjunto de mudanças nos resultados das empresas, baseados em estimativas dos empreendedores e/ou entrevistados: indicadores de resultados pós-mudanças.....219

4.6 Conclusões finais e recomendações de temas para futuras pesquisas sobre modelo de negócio painel de controle em empresas de e-commerce.....221

REFERÊNCIAS.....226

APÊNDICE A - CARTA DE AGRADECIMENTO.....237

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....238

APÊNDICE C - MATRIZ DE AMARRAÇÃO DE MAZZON.....242

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Processo de compra em lojas de comércio eletrônico.....21

Ilustração 2 – Faturamento anual do e-commerce no Brasil (em bilhões).....22

Ilustração 3 – Número de e-consumidores no Brasil (em milhões).....23

Ilustração 4 – A empresa e seus stakeholders.....26

Ilustração 5 – Estratégia do Negócio, Modelo de Negócio e Modelo de Processos do Negócio.....34

Ilustração 6 – Modelo conceitual do estudo.....51

Ilustração 7 – Fase de concepção do MDN.....52

Ilustração 8 – Fase de início de operações: modelo de gestão.....52

Ilustração 9 – Fase de consolidação: indicadores de desempenho em empresas de e-commerce.....53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento anual do e-commerce no Brasil (em bilhões).....22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do número de publicações sobre modelo de negócios entre 1993 e 2013.....30
Quadro 2 – Definições de modelo de negócio.....31
Quadro 3 – Principais submódulos do modelo de negócio na literatura com base em diferentes autores da literatura citados nesta dissertação.....35
Quadro 4 – Submódulos do MDN utilizados no estudo.....36
Quadro 5 – Submódulos do modelo de gestão.....40
Quadro 6 – Indicadores de desempenho.....41
Quadro 7 – Indicadores de resultados do estudo.....42
Quadro 8 – Síntese dos principais autores estudados e suas produções.....47
Quadro 9 – Perfil dos empreendedores ou empregados das empresas de e-commerce que foram entrevistados pela pesquisa.....55
Quadro 10 – Empresas cujos empreendedores foram entrevistados na pesquisa.....56
Quadro 11 – Preço para armazenamento na nuvem.....138
Quadro 12 – Receita total da empresa em nos anos de 2010, 2011 e 2012.....140
Quadro 13 – Matrix de Análise Cruzada das empresas A, B, C, D, E, F, G e H.....173
Quadro 14 – Matrix de Análise Cruzada das empresas I, J, K, L, M, N, O, similaridades e singularidades.....182
Quadro 15 – Mudanças introduzidas nos submódulos do MDN das empresas nas três fases pesquisadas.....213
Quadro 16 – Resultados estimados pelos entrevistados decorrentes do conjunto de mudanças introduzidas na empresa, conforme alguns indicadores comuns utilizados nas empresas do setor.....219

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução e contextualização

A internet foi aberta para uso comercial no Brasil em 1995 (FAPESP, 2014). A partir de então, o uso desta ferramenta de comunicação permitiu que muitos empresários percebessem as oportunidades comerciais desta tecnologia por meio da instalação de *sites* (lojas virtuais) de *e-commerce*.

A quantidade de empresas virtuais criadas e seu valor de mercado cresceram significativamente, na maioria dos países (especialmente nos Estados Unidos) até o ano de 2000.

Até aquele momento, empreendedores de empresas de internet com modelos de negócios inovadores tornaram-se milionários rapidamente, por meio da abertura de capital, na National Association of Securities Dealers Automated Quotations - NASDAQ, para que investidores de risco (*private equity*) adquirissem cotas e participassem do capital das empresas nas fases iniciais. Outros fizeram ofertas públicas de ações, tipo Initial Public Offering - IPO, com as quais conseguiram uma valorização no preço de suas ações (VIDAL, 2011).

No entanto, a partir de março de 2000, o índice NASDAQ iniciou um período de sucessivas quedas bruscas e recuperações esporádicas, culminando no estouro da bolha da internet no dia 10 de março de 2000. O NASDAQ chegou a apresentar uma queda acumulada de 78%, levando à redução dos investimentos e a desaceleração da economia americana.Entre março de 2000 e outubro de 2002, as empresas de tecnologia de informação, baseadas em internet, perderam US$ 5 trilhões em valor de mercado. A situação gerou grande insegurança nos investidores e nos empregados que recebiam parte de seus salários em ações e outros bônus. Isto culminou com a extinção de quase cinco mil empresas, nos Estados Unidos, em três anos (VIDAL, 2011).

O que se observava em 2013, é que apesar da recuperação dos preços das ações das empresas de internet, comercializadas na NASDAQ, estas permaneciam com valores inferiores à média do valor que eram comercializadas no período que antecedeu o estouro da bolha.

Por sua vez, nos últimos cinco anos (2008-2013), no Brasil, as empresas do setor de *e-commerce* ou comércio eletrônico apresentaram um crescimento médio de faturamento de

30% ao ano. No primeiro semestre de 2014, elas tiveram um faturamento de R$ 16,06 bilhões de reais, o que representa um crescimento nominal de 26% em relação à 2013. A quantidade de pedidos realizados pela internet foi de 48,17 milhões, o que representa um crescimento de 36% em relação ao primeiro semestre de 2013 (WEBSHOPPERS, 2014).

Cabe esclarecer que o *e-commerce* é uma das categorias do *e-business.* O *e-commerce* pode ser definido como uma loja virtual na internet que vende produtos e/ou serviços aos consumidores, as quais não requerem a presença física do comprador no ponto de venda e cuja transação é feita eletronicamente. Tais lojas comercializam 24 horas por dia e oferecem variedade de produtos e serviços (AMOR, 2000; BORNIA et al, 2006). Kuniyoshi (2000, p.8) definiu comércio eletrônico como sendo:

> [...] uma forma de comércio em que o produto é conhecido, demonstrado e vendido por meios eletrônicos. Pode ser definido, também, como a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes.

Os empreendedores, com objetivo de explorar oportunidades de negócios, criaram suas empresas para comercializar produtos e serviços nas diferentes categorias do mercado eletrônico. Para que isso ocorresse, eles precisaram, inicialmente, conceber e descrever seus respectivos modelos de negócios, para poder, posteriormente, implantá-los, criando suas respectivas empresas *startups*. Os empreendedores, frente as oportunidades de comércio eletrônico que a internet propiciava, conceberam ideias de *e-commerce* para explorar tais oportunidades existentes no mercado brasileiro. Para organizar suas ideias sobre os negócios, os empreendedores passaram a utilizar o conceito de modelo de negócio, embora tal conceito já existisse na literatura de negócios.

Assume-se neste estudo que o modelo de negócio (MDN) é um constructo que define e agrupa todos os submódulos necessários para um negócio operar. Para delinear o modelo de negócio, que será explorado por meio da criação de uma empresa, o empreendedor precisa definir o que vai comercializar em termos de produtos e/ou serviços, como vai produzir ou operar a empresa e decidir com quais fornecedores e demais parceiros de negócio irá trabalhar. Isto implica em definir os processos, recursos e conhecimentos necessários para criar, gerir e garantir o funcionamento da futura empresa.

Os empreendedores, na fase inicial do processo de criação das empresas, podem optar pela formalização, ou seja, escrever ou não um documento que explicita o modelo de negócio idealizado. Quando formalizado, este modelo é, geralmente, transcrito para um plano de

negócio, que além dos submódulos componentes do negócio, contém também, aspectos de estratégia competitiva, estrutura organizacional, previsões de venda e o orçamento necessário para criar e sustentar a operação da empresa. Quando não elaboram um plano de negócio, os empreendedores fazem a opção por guardar em suas mentes os respectivos modelos de negócios e gradualmente, os implantam.

Com base num modelo de negócio idealizado, esteja ele formalizado ou não, o empreendedor cria uma empresa *startup* para poder competir no mercado. Na fase de início das operações, o modelo de negócio da empresa *startup* passa por uma fase de teste em que será submetido ao mercado e às suas exigências.

Nessa confrontação do MDN idealizado com as exigências e demandas reais do mercado, o MDN, inicialmente proposto, vai mostrar se é capaz de satisfazer as exigências que lhes são feitas. Quando o empreendedor percebe que o MDN em um ou mais submódulos precisa ser ajustado, porque não está atendendo às exigências dos clientes ou de qualquer outro *stakeholder*, ele faz o ajuste e submete o mesmo modelo a uma nova fase temporária de validação. Esse processo de ajuste e reajuste é definido nesta pesquisa como: mudanças no modelo de negócio.

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as mudanças introduzidas no MDN pelo empreendedor e as contribuições positivas ou negativas que elas deram para continuidade da empresa. Como foram feitas as mudanças, os motivos e razões que as justificaram também foram pesquisados junto aos empreendedores das empresas de comércio eletrônico estudadas.

As demandas de mudanças provenientes dos clientes já foram explicadas pelo autor Slywotzky (1997, p. 4) como o resultado de um processo de migração de valor, ou seja, o cliente deixa de comprar de uma empresa quando percebe que o que ele paga por um produto ou serviço dessa empresa não vale o que ele dispendeu. A partir de então, passa a comprar de outra empresa concorrente. Os empreendedores de *startups* sabem que os ajustes nos seus MDNs devem garantir a entrega de um valor superior àquele que é entregue pelos concorrentes e por isso, agem imediatamente.

Como os clientes estão sempre recebendo novas ofertas de empresas entrantes, torna-se difícil conseguir que os mesmos permaneçam fiéis à empresa. É comum o fato de ocorrer uma migração do cliente para outros concorrentes. Assim, o empreendedor lida com duas realidades: 1) ajustar o modelo gradualmente para poder ofertar um valor superior aos clientes e 2) monitorar, continuamente, as práticas dos concorrentes.

1.2 Definição da situação problema

Criada a empresa, com base no modelo idealizado, o empreendedor começa a realizar as atividades necessárias para entregar produtos e/ou serviços aos seus clientes, lidando com fornecedores, colaboradores e enfrentando os concorrentes.

É nesta etapa que o MDN é submetido ao mercado e às suas exigências. As discrepâncias entre o idealizado em cada submódulo e o exigido pelo mercado pode evidenciar a necessidade de o empreendedor realizar mudanças para introduzir ajustes no modelo de negócio da empresa *startup* visando torná-lo capaz de satisfazer as exigências dos clientes ou qualquer outro *stakeholder*.

Em empresas que operam com base no uso de plataforma da internet, a primeira versão do modelo de negócio implantada no mercado é chamada de versão *beta* do *site*.

Como a empresa é iniciante e nessa fase a empresa começa com poucos colaboradores, as decisões importantes concentram-se nas mãos dos empreendedores principais, abrangendo todos os diferentes submódulos do modelo de negócio.

As decisões tomadas trarão consequências para o desempenho e a sobrevivência da empresa na fase seguinte. Cabe ao empreendedor achar caminhos para competir no mercado e garantir a sobrevivência de sua empresa. Para isso, ele precisa ter um modelo de negócio para que ela possa fabricar produtos e/ou serviços que satisfaçam clientes e gerem lucro para seus acionistas, quando a nova empresa tiver sido criada em sociedade.

O MDN é um constructo que envolve todos os atores, recursos, processos empresariais, produtos ou serviços, formas de geração de receita, captação de valor, dentre outros, os quais são vitais para o funcionamento da empresa de *e-commerce* e de sua capacidade competitiva. De fato, é a ação do empreendedor realizada sobre este conjunto de submódulos que torna um negócio mais competitivo em relação aos outros similares existentes. Isso significa que o empreendedor ou a sua equipe gestora devem gerenciar, efetivamente, esse modelo. Este estudo assume como premissa de que um MDN, com o qual se inicia e se desenvolve uma empresa, é um constructo importante para a ciência da Administração, disto decorre o interesse desta pesquisa que busca conhecer como ele muda e porque, desde a criação da empresa que o explora até suas duas primeiras décadas, no caso de algumas empresas.

A situação problema de pesquisa pode ser formulada por meio da enunciação das seguintes questões: como e por que o modelo de negócio de cada empresa mudou em um ou mais submódulos e, como essas mudanças contribuíram de forma positiva ou negativa, para a sobrevivência destas empresas, até o momento em que a coleta de dados desta pesquisa foi realizada?

1.3 Objetivos da pesquisa

a) Verificar junto aos empreendedores de empresas de *e-commerce* como seus respectivos modelos de negócio foram mudados desde a criação das suas empresas até 30 de junho 2013, quando foram coletados os dados desta pesquisa.
b) Identificar junto aos empreendedores quais as razões/motivos que justificaram a necessidade das respectivas mudanças nos modelos de negócios.
c) Verificar junto aos empreendedores se as mudanças introduzidas nos MDNs das empresas trouxeram contribuições positivas ou negativas para a continuidade das suas respectivas empresas no mercado.

1.4 Questões de Pesquisa

Primeira questão: Como foram feitas as mudanças em um ou mais submódulos dos modelos de negócios das empresas de *e-commerce,* desde a criação das respectivas empresas destinadas a explorá-los, até a data de 30 de junho de 2013, quando foram coletados os dados desta pequisa?
Segunda questão: Quais os razões/motivos de tais mudanças nos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commerce* estudadas?
Terceira questão: Como o conjunto de mudanças identificadas nos modelos de negócios influenciaram, segundo a ótica dos empreendedores, os resultados das empresas pesquisadas?

1.5 Definições teóricas e operacionais dos conceitos

a) *E-commerce*: é uma das categorias do *e-business*. Tratam-se de lojas virtuais na internet que vendem produtos e/ou serviços aos consumidores. Elas não requerem a presença física do comprador no ponto de venda e a transação é feita, eletronicamente. Elas comercializam produtos 24 horas por dia e oferecem uma variedade de produtos e/ou serviços a serem oferecidos num mesmo *site* (AMOR, 2000; BORNIA et al, 2006).

   Para efeito desse trabalho, as empresas de *e-commerce* são aquelas que atendem aos seguintes critérios:

   1º) Estarem comercializando produtos e/ou serviços por meio da plataforma de internet.

2º) Terem adotado o modelo de negócio denominado painel de controle, ou seja, conecta a oferta de produtos ou serviços com a demanda representada pelos consumidores ou usuários.

3º) A empresa estar *online*, ou seja, ter seu *site* aberto na internet há pelo menos seis meses antes do início da pesquisa, que ocorreu em 30 de junho de 2013.

4º) Estarem legalmente registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo.

5º) Concordarem em participar da pesquisa e serem entrevistadas pela pesquisadora.

b) Modelo de negócio: teóricamente, modelo de negócio é aqui definido como sendo um constructo que descreve um conjunto de atores, recursos, processos, cuja operação conjunta permite criar e ofertar algo de valor, ou seja, produtos e/ou serviços para um segmento potencial de mercado alvo de clientes corporativos, consumidores e/ou usuários de serviços. Estes clientes, consumidores ou usuários, quando compram estes produtos ou serviços ofertados, geram faturamento e lucros para as empresas e seus empreendedores e acionistas.

Operacionalmente, o levantamento do modelo de negócio, das empresas estudadas, foi feito por meio de questões formuladas, para os empreendedores e/ou representantes entrevistados, sobre cada submódulo que o compõe, conforme modelo conceitual desta pesquisa, que foi elaborado com base em uma adaptação do estudo de Al-Debei (2008). O depoimento dos empreendedores e/ou entrevistados sobre suas ações na construção de cada um dos submódulos foram considerados elementos de confirmação da existência do modelo de negócio.

c) Submódulos do modelo de negócio: os submódulos são partes componentes do negócio e necessários para que as atividades de compra, venda, logística de entrega, recebimento e gerenciamento do negócio sejam possíveis de serem realizadas. Para autores, como Osterwalder (2011) são os componentes que permitem à empresa gerar valor, ou seja, ofertar, vender e entregar os produtos e/ou serviços aos clientes-usuários, gerando lucro com isso.

Operacionalmente, os submódulos de um modelo de negócio serão identificados a partir da presença dos respectivos modelos de negócio das seguintes partes componentes:

1º) proposta/oferta de valor.

2º) acervo de recursos.

3º) fornecedores.

4º) redes de parceiros.

5º) captura de valor.

6º) canais de entrega.

7º) definição do segmento de mercado.

8º) sistemas de gerenciamento e controle da operação.

Operacionalmente, a identificação dos submódulos componentes do modelo de negócio foi feita por meio de questões formuladas para os entrevistados sobre cada submódulo que o compõe, conforme modelo adaptado de Al-Debei (2008). O depoimento dos empreendedores e/ou entrevistados sobre suas ações na construção de cada um dos submódulos foram considerados elementos de comprovação da existência dos submódulos do modelo de negócio. Uma vez levantados e reunidos todos os submódulos, foi obtido a visão do modelo de negócio como um todo.

d) Mudanças organizacionais no modelo de negócio: consistem em uma ou mais alterações/ajustes introduzidos em um ou mais dos submódulos componentes do modelo de negócio (oferta de valor/proposta de valor, acervo de recursos, definição do segmento de mercado, rede de parceiros, sistemas de gerenciamento e controle da operação, captura de valor e canais de entrega) ocorridas em qualquer uma das três fases de construção do modelo estudadas, ou seja:

Na fase de concepção do MDN, que corresponde ao período desde que o empreendedor começou a idealizar o modelo de negócio até a criação da empresa.

A fase de início de operações abrange o período após a criação da empresa para explorar o modelo de negócio concebido anteriormente.

Na fase de confirmação, feita com base no julgamento do próprio empreendedor e/ou entrevistado, a ênfase está na capacidade da empresa de gerar receitas para sua sustentação.

Operacionalmente, as informações sobre as mudanças ocorridas em um ou mais submódulos componentes do modelo de negócio foram obtidas por meio das entrevistas, realizadas com os empreendedores e/ou entrevistados atuantes no negócio, sobre a ocorrência ou não de mudanças em um ou mais submódulos componentes do MDN. Identificadas as mudanças pelos depoimentos dos empreendedores e os respectivos submódulos nos quais elas ocorreram, questionou-se os entrevistados sobre quais foram as razões/motivos que justificaram a introdução da mudança organizacional no modelo de negócio, bem como em quais das fases elas foram realizadas.

e) Ação empreendedora: "capacidade de fazer com que um novo produto, serviço ou processo seja desenvolvido e, posteriormente, comercializado no mercado" (MATTA et al, 2011, p.4).

f) Desempenho: é o comportamento da empresa nas suas transações com o mercado, resultante das ações e mudanças introduzidas no modelo de negócio das empresas e que foram realizadas pelos empreendedores em um ou mais dos submódulos componentes do MDN. O desempenho pode ser mensurado pela obtenção de diferentes resultados na operação da empresa, tais como: oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*, comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do *site* e oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores que comercializam por intermédio do *site*.

   Operacionalmente, o desempenho da empresa foi constatado por um ou mais dos três indicadores dos resultados decorrentes das mudanças introduzidas no período pós-mudança, conforme depoimento dos entrevistados, na data da coleta de dados desta pesquisa.

g) Indicador de desempenho: são parâmetros de medida que foram utilizados para identificar oscilações positivas e negativas verificadas no desempenho das empresas no período pós mudança.

   Operacionalmente, como parâmetros de medidas, foram utilizados os seguintes indicadores de desempenho: 1º) oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*, 2º) comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do *site* e 3º) oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do *site*.

h) Oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*: quantidade de usuários que passaram a acessar a página da empresa, independentemente de terem ou não concluído a aquisição do produto ou serviço. Operacionalmente, a constatação de que houve ou não alteração da quantidade de usuários foi feita por meio das informações fornecidas pelos empreendedores das empresas estudadas.

   A análise ampliada do indicador oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*, relativo às mudanças, observadas no conjunto de casos das empresas pesquisadas, foi realizada com base no quadro 16, inserido mais adiante.

i) Comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do *site*: nesse fator, a ênfase está no acompanhamento do crescimento das vendas de uma empresa que comercializa por meio da plataforma de internet (KALAKOTA et al, 2002).

No indicador comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do *site*, o crescimento ou redução das vendas foi um dos itens apresentados e analisados no quadro 16, já citado, que permitiu uma visão do comportamento deste indicador entre os casos estudados.

j) Oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do *site*: nesse fator, a ênfase está no acompanhamento do crescimento da quantidade de clientes-fornecedores no período estudado (primeiros 6 meses e nos últimos 6 meses da data da entrevista).

A análise ampliada do indicador de oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do *site*, relativo às mudanças observadas no conjunto de casos das empresas pesquisadas, foi realizada no quadro 16, inserido mais adiante.

k) S*tartup*: segundo a Associação Brasileira de *Startups* (2013), uma *startup* é uma empresa pequena, com potencial de crescimento e de escalabilidade e que utiliza novas tecnologias de comunicação e informação que lhes permitem produzir e comercializar produtos e serviços, os quais podem até ser vendido por meio da internet. Nos casos específicos das empresas estudadas são aquelas que possuem *softwares* típicos de comércio, arquitetura de elaboração de *site*, programas de pagamento eletrônico e logística de monitoramento das entregas, dentre outras.

Cabe esclarecer que não existe um consenso sobre quanto tempo uma empresa pode ser considerada *startup*. Os empreendedores entrevistados afirmam que essa classificação não está relacionada ao tempo e sim ao nível de desenvolvimento da empresa, ou seja, se ela ainda não está com todas as funcionalidades do *site* habilitadas e, também, se a empresa é capaz de gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa. Operacionalmente, todas as empresas que comercializam somente pela plataforma de internet e possuem o *site* há pelo menos seis meses, antes da data de realização desta pesquisa, se enquadram na definição de *e-commerce*, utilizada nesta pesquisa. Além disso, devem utilizar o modelo de geração de lucro, denominado painel de controle, ou seja, são aquelas empresas que fazem a conexão entre oferta e procura, conforme proposto por Slywotzky (1998) e que foram consideradas aptas para efeito dos casos que foram estudados.

l) Empreendedor: Schumpeter (1982) define o empreendedor como aquele que realiza novas combinações dos meios de produção para gerar produtos ou serviços que são ofertados ao mercado. Em princípio destaca que é uma característica do empreendedor inovar nos tipos de produtos e serviços que oferece, embora nem todos os empreendedores sejam inovadores, a capacidade de inovação, no seu entender, é o que permite o processo de

destruição criativa, ou seja, a nova empresa criada deve ser capaz de substituir empresas obsoletas existentes no mercado. Para Santos (1987), o empreendedor é aquele que cria a empresa e que participa, de fato, da sua fundação e da sua gestão. Para efeito desta pesquisa, empreendedor é aquele que criou uma empresa baseado em tecnologias de comunicação e informação e que está comercializando por meio de lojas virtuais no mercado brasileiro. Operacionalmente, os empreendedores de *e-commerce* foram identificados, pelo fato de possuírem empresas registradas nos órgãos oficiais como comercializadores de produtos e/ou serviços, até seis meses da data de 30 de junho, quando foram realizadas as entrevistas para coleta de dados.

m) Processo empreendedor: conjunto de atividades realizadas pelo empreendedor e destinadas a identificar a oportunidade de mercado, os recursos e as ações necessárias para criar uma empresa de *e-commerce* e colocá-la em funcionamento. Operacionalmente, esse processo será divido no estudo em três fases, ou seja: fase de concepção do modelo de negócio, fase de início das operações e fase de confirmação.

n) *Stakeholders*: segundo Freeman (1984, p.46), são "qualquer público que afeta a empresa e é que pode ser afetado pelas ações desta mesma empresa, quando esta está atuando na busca dos seus objetivos organizacionais". Lyra, Gomes e Jacovine, (2009) afirmam que os *stakeholders* são grupos organizados e outras organizações que têm interesse pelas ações da empresa, e que também, podem influenciá-la e serem influenciados por elas. Operacionalmente, a manifestação dos *stakeholders* sobre necessidade de mudanças foi apurada com base dos depoimentos dos empreendedores ou entrevistados, durante as entrevistas de coleta de dados realizadas.

o) Mudanças gerenciais de natureza estratégica: entende-se àquelas em que se altera o objetivo de negócio, a estratégia competitiva, o relacionamento com os *stakeholders* e as relações com os parceiros no ambiente externo. Operacionalmente, a identificação deste tipo de mudança foi feita com base dos depoimentos dos empreendedores ou entrevistados, durante as entrevistas de coleta de dados realizadas.

p) Mudanças gerenciais de natureza mercadológica: entende-se àquelas em que ocorram mudanças na segmentação de mercado, política de produtos e preços ou canal e ponto de venda, clientes e cobertura geográfica de mercado.Operacionalmente, a identificação deste tipo de mudança foi feita com base nos depoimentos dos empreendedores ou entrevistados, durante as entrevistas de coleta de dados realizadas.

q) Mudanças gerenciais de ordem financeira: que envolve orçamento e faturamento, captação de recursos financeiros, formulação da política de receitas financeiras, investimentos, den-

tre outros. Operacionalmente, a identificação deste tipo de mudança foi feita com base no depoimento do empreendedor ou entrevistado, durante a entrevista de coleta de dados realizada.

r) Mudanças gerenciais de natureza tecnológica: são aquelas que envolvem questões de tecnologia de informação e comunicação, *softwares* de armazenamento de dados, sistemas de acompanhamento de resultados, equipamentos de *hardware*, dentre outros. Operacionalmente, a identificação deste tipo de mudança foi feita com base no depoimento do empreendedor ou entrevistado, durante a entrevista de coleta de dados realizada.

s) Mudanças gerenciais de ordem operacional: são todas aquelas que abrangem a localização da empresa, logística de distribuição e entregas, parcerias com fornecedores e terceirizados, dentre outras. Operacionalmente, a identificação deste tipo de mudança foi feita com base no depoimento do empreendedor ou entrevistado, durante a entrevista de coleta de dados realizada.

t) Contribuições resultantes das mudanças: define-se contribuições como os resultados gerados em consequência das mudanças incorporadas nas empresas estudadas. Operacionalmente, a identificação das contribuições foi feita com base nos depoimentos dos empreendedores ou entrevistados, durante a entrevista de coleta de dados, conforme observação do comportamento dos indicadores descritos mais adiante.

u) Painel de controle: trata-se de um tipo de modelo de negócio, em que a empresa atua como a intermediária entre uma empresa que possui produtos e/ou serviços para vender e pessoas ou empresas que têm interesse em comprar estes produtos e/ou serviços para consumo. A empresa intermediária recebe um pagamento (do cliente-fornecedor) pelo serviço prestado. Este consiste em encontrar clientes-usuários dispostos a pagar pelos produtos e/ou serviços de empresas ou prestadores de serviço (SLYWOTZKY, 1998).

   Operacionalmente, a constatação do modelo de negócio painel de controle foi feita por meio da observação da pesquisadora das atividades realizadas pelas empresas de compra e venda, por meio do *site* das mesmas.

1.6 Pressupostos conceituais

Assume-se como um dos pressupostos conceituais que o modelo de negócio é um constructo já definido e validado por autores como Slywotzky (1997), Timmer et al (1998), Gordjn et al (2001), Magretta (2002), Hedman et al (2003), Bowman et al (2003), Shafer et a (2005), Al-Debei et al (2008), Teece (2010), Ostewalder et al (2011), Xu et al (2011). Conforme os autores, este constructo é composto por submódulos.

Assume-se ainda, como outro pressuposto, que o empreendedor é o agente de criação da empresa e de seu modelo de negócio. Considera-se que, ao longo do tempo, o modelo de negócio passe por ajustes, ou seja, passe por um processo de evolução. Isso ocorre devido às ações dos empreendedores que introduzem ajustes no MDN com a finalidade de atender às demandas, expectativas e exigências dos *stakeholders.*

O modelo de negócio passa por três fases: numa primeira fase, ele é elaborado e idealizado pelo empreendedor e ainda, não foi submetido às condições e exigências do mercado competitivo.

Na segunda fase ou fase de início das operações, o modelo de negócio idealizado é submetido ao mercado e são realizados ajustes em seus submódulos para adequá-los aos interesses dos *stakeholders*, que contribuem para que a empresa obtenha ganhos de eficiência e eficácia organizacional no negócio de *e-commerce*.

Após o ajustamento do modelo de negócio, a empresa passa para a fase de confirmação temporária do modelo de negócio. Essa fase é considerada temporária, segundo Slywotzky (1997), porque está sujeita ao fenômeno da migração de valor.

A migração de valor ocorre em função da mudança das necessidades dos clientes, ou seja, ao longo do tempo, os clientes passam a ter novas necessidades que não podem ser mais supridas pelo produto ou serviço ofertado, anteriormente. Em função disso, o cliente deixa de comprar o produto/serviço da empresa e passa a buscar novas opções oferecidas pelas empresas concorrentes. Essa situação provoca uma redução na quantidade de vendas e, para que isso não comprometa o faturamento da empresa, ela precisa buscar outras propostas/ofertas que atendam às novas necessidades destes clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A internet e o comércio eletrônico

As mudanças que ocorrem na economia, nas tecnologias e na comunicação faz com que as empresas utilizem formas alternativas de se relacionar com seus clientes e que não limitem apenas à relação física entre empresas e clientes.

Uma alternativa que as empresas encontraram foi a realização de negócios por meio da plataforma de internet como foi o caso do comércio eletrônico (CE**).**

Cabe esclarecer que o *e-commerce* ou comércio eletrônico é apenas, um dos tipos de negócios existente (*e-business*). Essa confusão se deve ao fato de que as primeiras aplicações empresariais realizadas pela internet começaram com as vendas e, por isso, utilizava-se apenas o termo comércio eletrônico (OSAKA, 2003; AMOR, 2000).

O termo *e-business* se refere a como utilizar o fator conveniência das compras a distância, à disponibilidade de acesso 24 horas aos fornecedores e à possibilidade de pesquisa mundial dos preços das ofertas para ampliar as vendas dos negócios existentes ou criar novos negócios virtuais (AMOR, 2002, p.7).

O *e-business* inclui, não somente o comércio eletrônico, como também, atividades de contato e apoio que formam o mecanismo principal do negócio. "Assim, o *e-business* não trata apenas de transações de comércio eletrônico ou de compras e vendas pela internet. É uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios com o auxílio de tecnologia para maximizar o valor do cliente e os lucros" (KALAKOTA et al, 2002, p.24).

A definição de Kalalota não deixa claro quais são as atividades de contato e apoio, mas estes podem ser melhor compreendidos com a definição de O'Brien (2009, p.205). Este define o *e-business* como "o uso da internet e de outras redes e tecnologias de informação para dar suporte ao comércio eletrônico, às comunicações e à colaboração entre empresas e aos processos de negócios de atuação na *web*, tanto nas conexões internas da empresa quanto naquelas com seus clientes e parceiros de negócio".

Quanto ao *e-commerce*, ele pode ser definido como a compra e venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores (KALAKOTA et, 2002). Ele inclui qualquer negócio realizado eletronicamente e que ocorre entre dois parceiros de negócios ou entre o dono do negócio e seus clientes (CAMERON, 1997).

Albertin (1999, p.65) afirma que o:

> comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensiva das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio a negócio, negócio-a-consumidor e consumidor-a-negócio.

O *e-commerce* é mais do que a compra e venda *online* de produtos e serviços. Ele engloba os processos *online* de desenvolvimento, marketing, venda e entrega, atendimento e pagamento. O *e-commerce* requer ainda a realização de negociações com o cliente e a existência de uma rede de parceiros de negócio integrada na plataforma *web* (O'BRIEN, 2009).

Choi et al (1997) explica que o conceito de comércio eletrônico não é um conceito de formato definitivo. Ele está sempre mudando e se expandindo para se adequar às novas demandas dos clientes, ao surgimento de novos setores da economia e para acompanhar as mudanças, a expansão da comunicação e o surgimento e viabilização comercial de novas tecnologias disponíveis para aplicação comercial. As empresas de comércio eletrônico podem focar em, basicamente, três categorias de relacionamento:

● B2C (b*usiness to consumer*): a empresa vende para o consumidor. Para isso, ela utiliza seus recursos para atrair seus consumidores e vender produtos ou serviços a eles.

● B2B (*business to business*): a empresa vende para outras empresas. Envolve mercados eletrônicos e ligações diretas de mercado entre empresas. Algumas empresas oferecem a seus clientes *websites* seguros de catálogos e *e-commerce* na internet ou na extranet, facilitando a troca *online* de documentos com seus clientes e fornecedores (O'BRIEN, 2009).

● C2C (consumer to consumer): os consumidores (pessoa física ou jurídica) realizam compras e vendas de produtos ou serviços entre si por meio de portais de *e-commerce* ou *webs* pessoais, ou ainda, na forma de leilão (O'BRIEN, 2009).

O *site* de comércio eletrônico, conhecido como loja virtual, é fundamental para a realização dos negócios. É nela que o lojista interage com os clientes, apresenta seus produtos, as vantagens e facilidades para se realizar as compras e também, onde o cliente faz a compra e o pagamento pelo produto/serviço.

A estrutura de uma loja virtual possui a seguinte estrutura básica: a frente da loja (*front end*), a vitrine, o carrinho de compras, o caixa e os fundos da loja (*back end*) (FELIPINI, s.d).

A frente da loja é composta pelos sistemas que podem ser vistos pelo cliente como a vitrine, o catálogo de produtos, o carrinho de compras e o caixa.

A vitrine da loja é onde estão os produtos ou serviços ofertados para que os clientes visualizem e escolham o que lhes interessam. Nesta parte são disponibilizadas as fotos dos produtos e informações adicionais sobre os produtos. Nos *sites* de varejo, normalmente, a primeira página (*homepage*) são reservadas para as promoções ou para destacar algum produto.

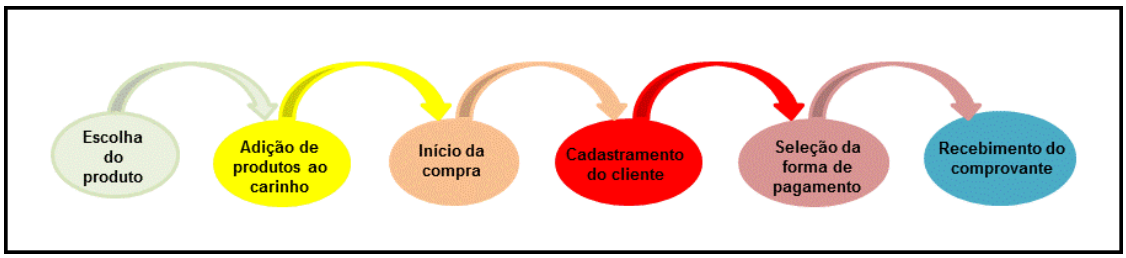
O carrinho de compras é o processo de registro de um pedido realizado eletronicamente. Nele, são coletados os dados do usuário e feito o cálculo da compra, armazenadas as informações sobre preço, quantidades, instruções de entrega, pagamentos, entre outros.

O caixa é a fase de pagamento das compras. Nem sempre ele é efetivamente *online*, como é o caso dos boletos bancários. Isso ocorre com o objetivo de se criar uma facilidade para o cliente. Nesse caso, o processo somente é concluído quando o lojista recebe um aviso bancário *online* de pagamento do pedido. Em alguns casos, o usuário é redirecionado para uma página de interface com a operadora de cartão de crédito ou para outras empresas que prestam serviços de pagamento *online* como o paypal.

Os fundos da loja (*back end)* são constituídos de sistemas que permitem a automação e controle dos processos de venda e de distribuição, possibilitando o gerenciamento. São eles:

- Servidor (hospedagem e segurança),
- Sistemas de controle de visitação,
- Controle de estoques,
- Controle de entrega e rastreamento,
- Gerenciamento de pedido,
- Gerenciamento de produtos, marcas, departamentos e promoções.

Ilustração 1: Processo de compra em lojas de comércio eletrônico

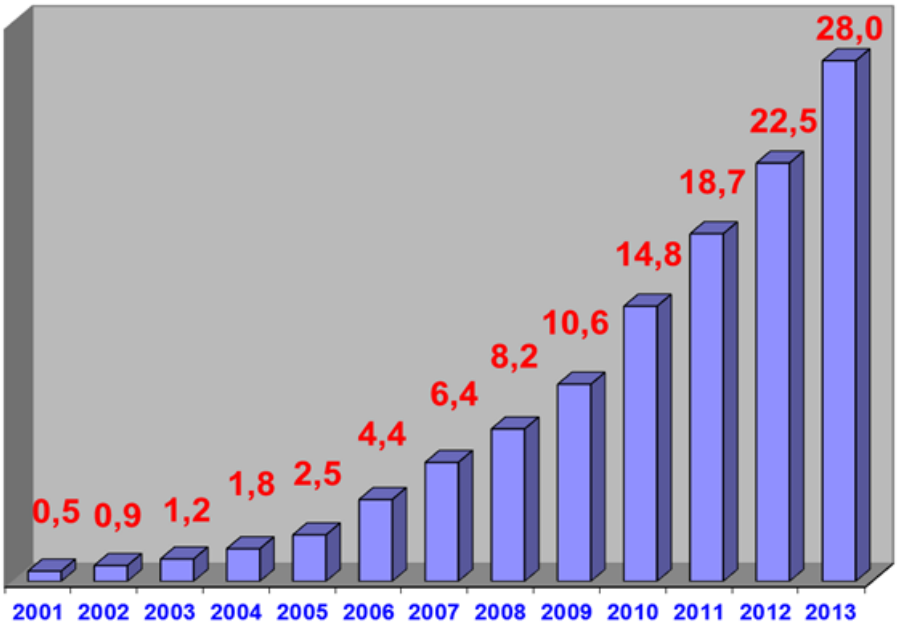


Fonte: A autora, 2014.

Nos últimos cinco anos, o comércio eletrônico tem sido um dos setores de maior crescimento no mundo. No Brasil, o setor apresenta um crescimento médio de 30% ao ano e em 2013, apresentou um faturamento anual de R$ 28,8 bilhões (WEBSHOPPERS, 2014).

A figura a seguir permite acompanhar a evolução do setor, em relação ao faturamento desde 2001.

Ilustração 2 - Faturamento anual do e-commerce no Brasil (em bilhões)



FONTE: EcommerceOrg, 2013.

Tabela 1 - Faturamento anual do e-commerce no Brasil (em bilhões)

ANO	FATURAMENTO	Variação
2013	R$ 28,00 bilhões	24%
2012	R$ 22,50 bilhões	20%
2011	R$ 18,70 bilhões	26%
2010	R$ 14,80 bilhões	40%
2009	R$ 10,60 bilhões	33%
2008	R$ 8.20 bilhões	30%
2007	R$ 6.30 bilhões	43%
2006	R$ 4,40 bilhões	76%
2005	R$ 2.50 bilhões	43%
2004	R$ 1.75 bilhão	48%
2003	R$ 1.18 bilhão	39%
2002	R$ 0,85 bilhão	55%
2001	R$ 0,54 bilhão	-

FONTE: EcommerceOrg, 2013.

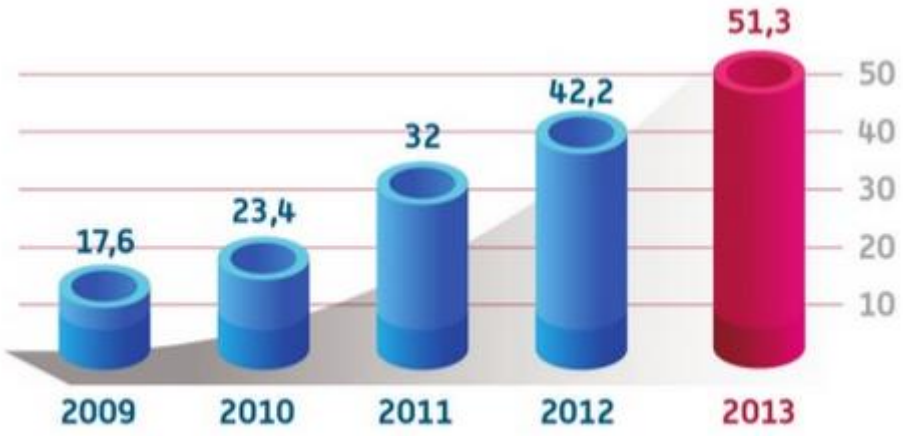
Os dados se referem apenas às empresas de *e-commerce*. Não são considerados, nos dados das pesquisas: as vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *online*. A pesquisa foi realizada pela WebShoppers (2014) e considera as seguintes categorias: cosméticos e perfumaria, casa e decoração, brinquedos e games, esporte e lazer, informática, eletrodomésticos, moda e acessórios, fotografia, telefonia e eletrônicos.

Os dados não distinguem empresas que atuam apenas, na plataforma de internet e empresas que utilizam esse canal como uma opção adicional para a venda de seus produtos ou serviços.

No Brasil, não existe ainda um órgão centralizador das informações sobre as empresas que atuam na plataforma de internet, mas nota-se alguns esforços com esse objetivo. A Associação Brasileira de Startups - ABS (2013) possui em seu *site* 2.500 empresas cadastradas. Os três estados que apresentam o maior número de empresas são: São Paulo, com 593 startups; Rio de Janeiro, com 168 e; Minas Gerais, com 166.

Além do crescimento no faturamento anual das empresas que atuam na internet, observa-se também, um crescimento do número de brasileiros conectados à internet. Em 2009, existiam cerca de 17,6 milhões de pessoas que fizeram compras pela internet e em 2013, esse número chegou a 51,3 milhões de pessoas, conforme ilustração a seguir.

Ilustração 3 – Número de e-consumidores no Brasil (em milhões)



FONTE: WEBSHOPPERS, 2014.

No primeiro semestre de 2014, 5,06 milhões de brasileiros fizeram sua primeira compra pela internet. No mesmo período do ano anterior (2013) esse número foi de 3,98 milhões, o que representou um crescimento de 27% (WEBSHOPPERS, 2014).

Quanto ao perfil dos consumidores, nota-se que a maioria é constituída por mulheres (57%). A faixa etária da maioria dos e-consumidores é de 25 a 49 anos de idade (39%). São predominantemente das classes A e B (64%) e apresentam uma renda acima de R$3.001,00/ mês (WEB SHOPPERS, 2014).

As lojas virtuais foram responsáveis por 23% das compras sem planejamento no primeiro semestre de 2014, ocupando a 2º posição no ranking dos locais onde são feitas aquisições por impulso. A primeira posição é ocupada pelos *shopping centers* com 35% das compras sem planejamento. As lojas virtuais ficaram à frente das lojas de rua com 14% das compras sem planejamento, os supermercados (14%) e as lojas de departamentos (4%) (SPC, 2014).

Conforme demonstrado acima, o setor de comércio eletrônico de produtos e serviços tem apresentado significativo crescimento e é considerado um setor de negócios promissor. Segundo a WebShoopers (2014), a projeção de crescimento nominal deste setor para 2014 é de 21%, o que resultará num faturamento de R$ 35,00 bilhões e 63 milhões de usuários.

Cabe observar que os resultados apresentados pelas empresas de comércio eletrônico são consequências não apenas dos fatores externos às empresas (tais como a economia, a política e a sociedade), mas principalmente, são os resultados das decisões e ações dos empreendedores que idealizaram, implantaram e hoje, gerenciam esses negócios.

O empreendedor é o ator essencial na criação de empresas *startups*. Isto porque é ele quem identifica a oportunidade, busca os recursos necessários e ainda, promove o alinhamento entre eles. O empreendedor é aquele que torna possível a comercialização de um produto ou serviço no mercado.

Para o economista austríaco, Schumpeter (1982) as mudanças na economia ocorrem, principalmente, pelas inovações tecnológicas introduzidas pelos empresários empreendedores. O autor afirma que o empreendedor é aquele que realiza a quebra de paradigmas e estabelece novos patamares econômicos em sua busca por lucro, realização profissional e pessoal. Para Santos et al (2004, p.15) o empreendedor é o "indivíduo ou grupo que toma a iniciativa de criar um novo empreendimento".

Existem inúmeros estudos dedicados a compreender o perfil do empreendedor. Para Drucker (2003), ele é um tomador de decisões. McClelland (1975) afirma que ele é uma pessoa fortemente motivada pela necessidade de realização, não gosta de rotinas e trabalho repetitivo. Para Fillion (1999), o empreendedor visualiza oportunidades para o futuro (visão emergente), busca informações sobre o setor de interesse, identifica possíveis mercados, consegue organizar as idéias e realizar as atividades gerenciais para tornar a empresa uma realidade. Lenzi et al (2011, p.21) afirmam que o "empreendedor é um agente de mudanças e, por consequência, um alicerce de inovação na empresa".

Santos (1987) esclarece que o empreendedor e o empresário podem assumir o mesmo significado, visto que os dois desempenham o mesmo papel social de gerar novas combinações dos meios de produção. Porém, eles não devem ser confundidos com o capitalista. Este possui o papel de prover o crédito necessário para que os empreendedores possam gerar essas novas combinações.

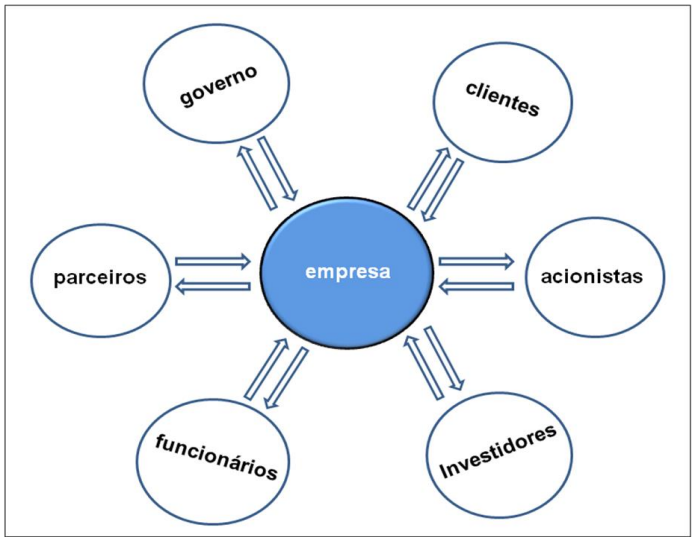
Para que o empreendedor crie uma empresa *startup* ele precisa, inicialmente, elaborar um modelo de negócio, o que lhe permite a elaboração de uma proposta de valor para os *stakeholders.*

Os *stakeholders*, segundo Freeman (1984, p.46), são "quaisquer públicos que afetam a empresa e que são afetados por ela em seus objetivos organizacionais".

Lyra, Gomes e Jacovine (2009) afirmam que os *stakeholders* são indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse pelas ações da empresa e que também podem influenciá-la. Ackermann e Colin (2010, p.187) os definem como pessoas, instituições, grupos, vizinhança, organizações, instituições, sociedade, enfim, grupos relevantes para direcionar os interesses econômicos da empresa.

No caso das empresas estudadas os *stakeholders* eram formados, basicamente, pelos acionistas, os investidores, funcionários, clientes, governo e parceiros, conforme apresentado na ilustração 4, a seguir.

Ilustração 4 - A empresa e seus *stakeholders*



FONTE: A autora, 2013.

2.2 Modelo de Negócio

Retomando o tema modelo de negócio, observa-se que o termo é composto, basicamente, por duas palavras “modelo” e “negócio”. Segundo o Dicionário de Filosofia (ABBAGNANO, 2012) e o Cambridge Dictionaries Learn’s Online (2013), negócio é uma transação entre pessoas e/ou empresas que envolve uma troca de valor que gera benefícios na ótica dos gerentes envolvidos. Via de regra, envolve transferência de posse ou propriedade.

Abell (1991) explica que, na literatura, a definição de negócio possui duas abordagens principais: a primeira propõe que a definição esteja vinculada a alguma competência-chave distintiva ou habilidade especial. A segunda sugere considerar a área de atividade, ou seja, tipos de produtos oferecidos e mercados atendidos.

Com base na segunda abordagem, que é a utilizada pelo autor, Abell (1991), a "definição de negócio engloba a definição de atividades em qualquer nível de agregação no qual exista alguma inter-relação entre as mesmas em termos de recursos utilizados" (p.41), ou seja, envolve "a escolha do grupo de clientes e de tecnologia, tanto no nível corporativo (no caso de uma corporação que apresentasse diversificação vinculada ou homogênea), como no nível de um negócio individual e nos níveis que se situam abaixo de um negócio individual" (p.41).

A palavra modelo é definida como uma representação abstrata do comportamento de um fenômeno real que permite descrever o funcionamento do processo e suas interações com as demais partes (ABBAGNANO, 2012).

No campo da Administração, o artigo mais antigo sobre modelo de negócios foi escrito em 1957 e foi intitulado *On the construction of multi-stage, multi-person business game* escrito por Belman; Clark, Craft, Malcolm e Ricciardi. Nele, os autores procuram alternativas para que as empresas sejam mais competitivas, criticam o uso, apenas da matemática para se obter competitividade. Isso porque, se a proposta é reduzir custo ou maximizar o lucro, pode-se buscar na matemática uma alternativa para isso, basta identificar onde serão feitas as alterações numéricas.

Eles questionam o fato de que a gestão se resume a cálculos matemáticos, propõem que sejam elaborados modelos e que estes sejam submetidos ao mercado. Dessa forma, as empresas podem também, aprender com a experiência, pois nem tudo pode ser previsto por meio de cálculos, como por exemplo, identificar se os jogadores (funcionários das empresas) estão direcionados para competição, identificar se os concorrentes estão, realmente, competindo, diretamente.

Afirmam que para elaborar um modelo, é necessário que se defina o objetivo dele. Modelos mais simples requerem decisões políticas mais simples e modelos mais sofisticados podem gerar dúvidas em função do grande número de operações e sistemas envolvidos.

Um problema particular levantado pelos autores é isolar causa e efeito na questão de decisão pelo modelo determinista ou pelo modelo de estocástico. No primeiro caso, o resultado de cada decisão é unicamente determinado pela decisão inicial, independentemente do sistema da empresa ser ou não conhecido pelo funcionário. Assim, em termos estatísticos, pode-se afirmar que as mesmas entradas produzirão as mesmas saídas e não se consideram outras variáveis que possam interferir.

No modelo estocástico, tem-se um modelo em que o resultado de uma decisão é uma variável aleatória com uma função de distribuição que pode ser conhecida ou não pelo jogador, ou seja, não se conhece o resultado esperado, mas apenas sua probabilidade, o que gera certa incerteza em relação aos resultados esperados.

Os resultados positivos ou negativos gerados pelos modelos determinista e estocástico possuem implicações políticas na empresa, o que levam os jogadores a optarem mais comumente pelo modelo determinista.

Os autores sugerem que as empresas realizem jogos de simulação entre seus funcionários para prepará-los e ajudá-los a tomar decisões de mercado.

Neste ponto é oportuno mencionar que os estudos existentes na literatura sobre modelo de negócio se concentram, basicamente, em três focos principais: conceito, aplicação, e associação de conceitos.

Nas publicações relacionados ao conceito de modelo de negócio, encontram-se as publicações de Slywotzky (1997; 1998), Denning (1996), Morris et al (2005) que buscam definir o conceito e seus submódulos componentes para qualquer setor do mercado. Outros autores como Timmers (1998), Dubosson-Torbay (2001) se dedicam a estudar modelos para *e-business*.

A maioria dos artigos sobre modelo de negócio descrevem aplicações ou apresentam propostas de como se criar um modelo de negócio. São estudados modelo de negócio de universidades (DENNING, 1996), do mercado eletrônico (TIMMERS, 1998), de empresas do setor de esporte (GOLDMAN, 2011), entre outros.

Em relação à associação de conceitos, observa-se estudos que propõem conciliar modelo de negócio e inovação. Autores como Doganova et al (2009) defendem que a inovação no modelo de negócio é uma alternativa eficiente e mais econômica do que a inovação do produto.

Existe ainda, o estudo de Osterwalder (2004) que apresentou o conceito de modelo de negócio ontológico. Este consiste numa proposta criteriosa para se definir o modelo de negócio. Para isso, é necessário realizar uma definição cuidadosa e precisa dos termos, dos conceitos, dos componentes e das relações entre esses componentes que contribuem para a elaboração de um modelo de negócio.

O conceito de modelo de negócio ontológico é fundamentado em quatro pilares: (1) inovação no produto (proposição de valor para segmentos específicos de clientes e a condição que a empresa possui de assegurar esse valor para o cliente); (2) infraestrutura e gerenciamento de parceiros (envolve os recursos tangíveis e intangíveis, o valor do sistema, ou seja, das atividades que resultam no valor oferecido ao cliente e parcerias na forma de alianças estratégicas, *joint-venture*, dentre outras); (3) relacionamento com o cliente (compreender o cliente, obter informações estratégicas, buscar novos canais de comunicação e marketing) e (4) aspectos financeiros (sofre influência de todos os outros, é composto pelo retorno financeiro e custo das estruturas).

Como se pode observar, a menção ao modelo de negócio já existe há algum tempo, mas ele somente passou a ser utilizado mais intensamente a partir da década de 90 em função

do advento da internet no mundo dos negócios e o crescimento do número de empresas que comercializam na plataforma virtual. Naquela época, surgiram inúmeros negócios hoje exitosos como o *Yahoo* e a *Amazon.com*, o que estimulou o uso do modelo de negócio também nas empresas físicas.

Shafer at al. (2005) e Keen at al. (2006) afirmam que o aumento das empresas que comercializam em plataforma virtual impulsionou a publicação de livros, revistas sobre o modelo de negócio, sendo que antes da década de 70 não se encontravam informações a respeito. Até mesmo as empresas tradicionais passaram a utilizar o termo em seus relatórios corporativos.

Shafer at al. (2005) relatam que em 1990, apenas um artigo foi publicado com o termo "modelo de negócio", em 2002, foram encontrados 2000 artigos e em 2001, 500 empresas utilizaram o termo em seus relatórios anuais, o que representou um grande avanço para a época.

A pesquisa bibliométrica realizada pela autora desta Dissertação, em 2013, na base de dados EBSCO *Academic Search Premier*, considerando os anos de 1993 a 2013, identificaram 395 publicações acadêmicas, sendo que entre os anos de 1993-1999, foram publicados 28 artigos acadêmicos. Entre 2000-2006, esse número subiu para 137 e entre 2007-2013, esse número chegou a 230 publicações.

Observa-se ainda que, em todos os períodos, a América do Norte é a que possui o maior número de publicações, seguida do continente europeu, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Evolução do número de publicações sobre modelo de negócios entre 1993 e 2013

AnoPub * ContPub Crosstabulation

			ContPub							Total
			América Sul	América Norte	América Central	Não informado	Continente Europeu	Continente Asiático	Oceania	
AnoPub	1993-1999	Count	0	25	0	0	3	0	0	28
		Expected Count	,4	19,7	,2	,4	6,7	,2	,3	28,0
	2000-2006	Count	1	104	0	0	31	1	0	137
		Expected Count	2,1	96,4	1,0	2,1	32,9	1,0	1,4	137,0
	2007-2013	Count	5	149	3	6	61	2	4	230
		Expected Count	3,5	161,9	1,7	3,5	55,3	1,7	2,3	230,0
Total		Count	6	278	3	6	95	3	4	395
		Expected Count	6,0	278,0	3,0	6,0	95,0	3,0	4,0	395,0

FONTE: A autora, 2013.

Um modelo de negócio descreve um conjunto de submódulos que viabilizam uma proposta de valor. Ele é uma representação abstrata ou conceitual de uma organização, seus arranjos arquitetônicos, operacional e financeiro e dos produtos resultantes da interação desses elementos (SLYWOTZKY, 1998; CHESBROUGH ET AL, 2002; OSTERWALDER ET AL, 2002; HEDMAN, 2003; MORRIS ET AL, 2005; HWANG E CHRISTENSEN, 2007; AL-DEBEI, 2008).

Para uma melhor compreensão do conceito de modelo de negócio, foi elaborado o quadro, a seguir, contendo definições existentes na literatura.

Quadro 2 – Definições de modelo de negócio

Autor(es)	Definição
SLYWOTZKY (1997)	Uma concepção de negócio está relacionada ao modo como a empresa seleciona seus clientes, define suas ofertas e as diferenciam das dos concorrentes, decide quais tarefas realizará e as que serão terceirizadas, o modo pelo qual configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e consegue capturar lucros.
TIMMERS ET AL (1998)	". An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues" p.4.
GORDJN ET AL (2001)	Trata-se de uma representação resultante de uma mistura textual, verbal e esquemática e possui o objetivo de compreender o negócio de internet e seus *stakeholders*. Além de contribuir para uma aproximação entre os executivos e os desenvolvedores de TI.
CHESBROUGH ET AL (2002)	Pode ser conceituado como um dispositivo de mediação entre desenvolvimento de tecnologia e criação econômica de valor.
MAGRETTA (2002)	São histórias que explicam como as empresas funcionam e como podem obter lucro. Para isso, o emprendedor precisa identificar quem são seus clientes, qual o valor oferecido, como ganhar dinheiro e qual o objetivo.
HEDMAN ET AL (2003)	O modelo de negócio é uma boa ferramenta para melhorar os negócios e para entender como ele pode ou não ser feito.
BOWMAN (2003)	Conjunto de papéis e relacionamentos que envolve clientes da empresa, aliados e fornecedores e que identificam os principais fluxos de produtos, informações, lucros e de benefícios para os participantes.
SHAFER ET AL (2005)	É uma representação das escolhas lógicas e estratégicas necessárias para uma empresa criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
MORRIS ET AL (2005)	"É uma representação concisa de um conjunto de decisões inter-relacionadas de várias decisões nas áreas de estratégia de risco, estrutura, econômica que são dirigidas para proporcionar uma vantagem competitiva sustentável em determinados mercados" (p.2)
WEIL ET AL (2005)	"É o negócio que a empresa faz e como ela ganha dinheiro fazendo isso". (p.2)
KEEN ET AL(2006)	“Lógica" e "valor" são as palavras fundamentais. Trata-se de uma hipótese ou modelo para gerar valor num mercado orientado para o cliente. Ele ajuda identificar e construir relacionamentos que contribuirão para colocar o modelo em prática.
AL-DEBEI ET AL (2008)	É uma representação conceitual da organização e de todos os principais arranjos arquitetônicos, co-operacionais e financeiros, concebidos e desenvolvidos por uma organização, bem como todos os produtos do núcleo e/ou serviços que a organização oferece com base nestes arranjos e que são necessários para atingir suas metas e objetivos estratégicos.
ZOTT ET AL (2009)	"Sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e abrange as suas fronteiras. O sistema de atividade permite à empresa, em conjunto com seus parceiros, criar valor e também se apropriar de uma parte desse valor" (p.1).
TEECE (2010)	"Define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e depois converte os pagamentos recebidos em lucros" (p.1).
OSTERWALDER ET AL (2011)”	Definem um modelo de negócio como uma “lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (p.14).
XU ET AL (2011)	"A investigação sobre modelos de negócios revela a lógica de funcionamento comercial, estudando as construções e relações nos processos empresariais. Isso significa projetar um "modelo" para mostrar a composição lógica de um negócio" (p.113).

FONTE: A autora, 2013.

Como se pode observar no quadro 2, não há um consenso sobre a conceituação de modelo de negócio. Isso porque, os autores possuem formas diferentes de ver uma mesma realidade.

Pode-se observar que alguns autores conceituam modelo de negócio pela própria descrição de seus submódulos como é o caso de Slywotzky et al (1998), Timmers et al (1998), Al-Debei et al (2008), Osterwalder et al (2011) e Xu et al (2011). Outros como Chesbrough et al (2002), Magretta (2002), Bowman (2003), Shafer et al (2005), Weil et al (2005), Zott et al (2009) e Teece (2010) enfatizam, basicamente, o caráter econômico e um terceiro grupo se concentra no posicionamento das empresas e nas oportunidades, como são os casos de Gordjn et al (2001), Hedman et al (2003), Morris et al (2005) e Keen et al (2006). A respeito das definições existentes na literatura, o que se pode afirmar é que a maioria dos pesquisadores considera o modelo de negócio como um conceito. Também pode-se observar que as definições de caráter apenas econômico sofrem inúmeras críticas de pesquisadores, pois acredita-se que isso restringe a função do modelo de negócio (SHAFER et al, 2005; AL-DEBEI et al, 2008).

Para a autora deste estudo, o modelo de negócio é um constructo que permite a elaboração de uma proposta de valor para o cliente e para a empresa. Ele requer a definição, captação e reunião dos recursos que permitem a geração e agregação de valor ao produto ou serviço, obtendo uma proposta de valor para ofertar ao cliente e uma proposta para captura do valor pela empresa.

Apesar da utilização e preocupação dos empreendedores com a definição do modelo de negócio, principalmente nas empresas que comercializam em plataforma de internet, existem autores como Porter (2001) que questionam a sua utilidade. Para ele, trata-se de um modelo impreciso que não considera fatores como a influência do ambiente externo.

Doganova et al (2009) afirmam que a divisão entre utilidade ou inutilidade do modelo de negócio pode ter relação com as falhas cometidas pelos responsáveis por sua utilização e aplicação. Quando bem utilizado, esse conceito pode trazer contribuições significativas para as empresas.

Doganova et al (2009, p.1560) e Teece (2010) atribuem ao modelo de negócio um caráter heterogêneo, ou seja, ele é uma mistura flexível de uma parte narrativa e uma parte de cálculos. Como parte narrativa, ele contribui para a realização de reflexões necessárias para racionalizar as ideias e como parte financeira, ele possui um lado performativo, requer a realização de cálculos matemáticos e isso influencia diretamente sua relação com os clientes e

os fornecedores. Diante disso, não se pode afirmar que o modelo de negócio se limite a um modelo financeiro.

O modelo de negócio não deve ser confundido com a estratégia de negócio e nem mesmo, com processos de negócios. De fato, o modelo de negócio descreve um conjunto de elementos, tais como: o tipo de oferta que será feita (produtos e serviços), os principais processos empresariais necessários para que a empresa possa funcionar, os fornecedores, a forma como a empresa vai gerar e captar receitas, o segmento de mercado, ou seja, os clientes a serem atendidos. O modelo de negócio é o elo que integra todos os componentes essenciais de um negócio. A estratégia é uma diretriz para orientar as decisões dos gestores da empresa para que ela possa competir no ambiente concorrencial propiciado pelo mercado. Magreta 2002; Hedman et al, 2003; Keen et al, 2006; Teece, 2010 confirmam este poder de integração do modelo de negócio e reforçam que ele pode ser gerido sob diferentes óticas estratégicas.

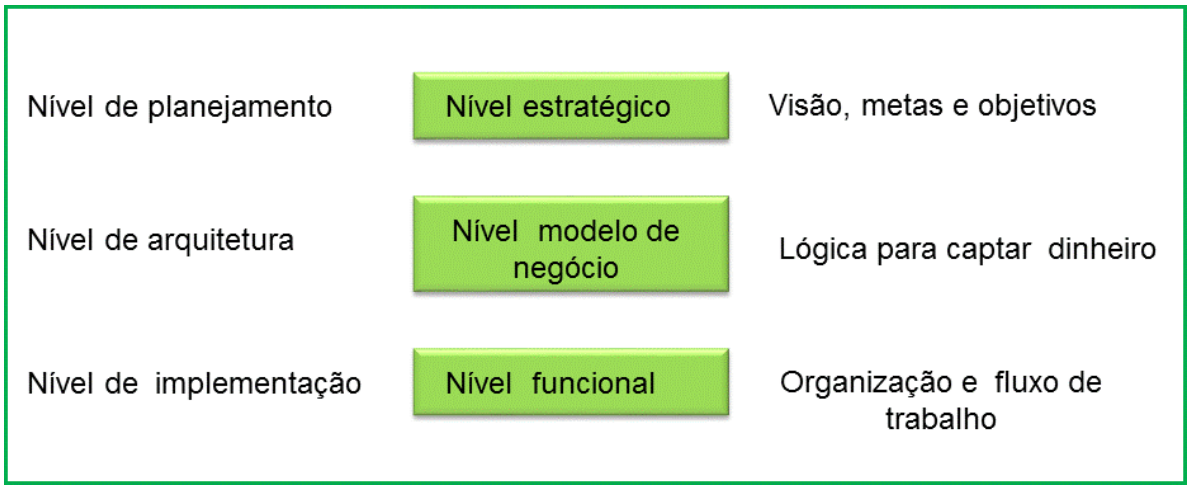
Desse modo, pode-se afirmar que modelo de negócio não é uma variante da estratégia e ambos os termos não são sinônimos. O primeiro determina a lógica de organização dos submódulos componentes do modelo de negócio e define o valor que será oferecido ao cliente. A estratégia determina como essa proposta de valor será oferecida no mercado, no que se refere à estratégia de vendas (MAGRETTA, 2002; HEDMAN, 2003; KEEN et al, 2006, TEECE, 2010).

Hedman (2003) comenta que um modelo de negócio bem delineado e confirmado contribui para o campo da estratégia. Nota-se que, de fato, o trabalho dos empreendedores e dos gestores das *startups* de *e-commerce* é facilitado no que se refere à escolha e adoção de uma estratégia competitiva apropriada quando o modelo explicita o que se vai vender, para qual segmento de clientes, por meio de quais processos se vai fabricar os produtos ou operar os serviços a serem entregues.

O modelo de negócio se diferencia do modelo de processo do negócio, por ser este último, um conjunto de ferramentas e conceitos que ajudam as companhias a gerenciar e implantar o modelo de negócio (Osterwalder, 2004). A criação e implantação de um negócio envolvem desde a busca e seleção da oportunidade a ser explorada, elaboração do plano de negócio, criação formal da empresa, início e até, os primeiros meses de operação da empresa pode ser encarado como sendo um processo de criação e implantação de um negócio. Este modelo de gerenciar e implantar um negócio sob a ótica de um processo não é sinônimo de modelo de negócio. A autora desta pesquisa concorda com esta diferença entre modelo de negócio e modelo de processo de implantação de um negócio.

Embora modelo de negócio, estratégia do negócio e modelo de processos do negócio não sejam sinônimos, pode-se afirmar que existe uma relação entre eles. Osterwalder (2004) explica que cada um deles representa um *layer* ou um nível dentro da estrutura corporativa. A ilustração a seguir permite visualizar a relação entre os *layers*.

Ilustração 5- Estratégia do Negócio, Modelo de Negócio e Modelo de Processos do Negócio



FONTE: ADAPTADO DE OSTERWALDER; 2004, p.14.

Cabe esclarecer, ainda, que o modelo de negócio é diferente de um plano de negócio. O plano de negócio é um roteiro que apresenta os passos a serem seguidos para a implantação de um negócio. Ele transcende o modelo de negócio porque considera alguns elementos estratégicos em sua composição, embora o plano de negócio não se limite a uma estratégia (MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER, 2011).

Relacionando modelo de negócio e plano de negócio, pode-se afirmar que o primeiro, é o ponto de partida para se elaborar o plano de negócio. Isso ocorre porque o primeiro envolve os submódulos fundamentais para se elaborar uma oferta de valor (OSTERWALDER, 2011).

O objetivo de um modelo de negócio é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas, ou seja, para satisfazer as necessidades dos clientes, atrair novos clientes e ao mesmo tempo, gerar valor para a empresa e seus parceiros (ZOTT et al, 2009).

Assim, o aprimoramento contínuo do modelo de negócio da empresa deve ser uma preocupação básica dos empreendedores e demais dirigentes das empresas. Qualquer alteração na estrutura empresarial ou na cadeia de valor requer a reformulação do modelo de

negócio. Isto porque seus submódulos precisam estar alinhados com a organização. O MDN proporciona a visualização de como uma oferta pode aumentar a qualidade percebida pelo cliente e/ou redução do custo (MAGRETTA, 2002; HEDMAN, 2003; KEEN et al, 2006).

O modelo de negócio é formado por um conjunto de submódulos. Na literatura, esses submódulos podem ser agrupados em três blocos: primeiro, a identificação da oportunidade de negócio em que se define o que será ofertado aos futuros clientes pela empresa. O segundo bloco se refere à arquitetura de valor, que inclui as parcerias, canais de produção, distribuição e vendas. O terceiro bloco requer a definição de um modelo de controle e captação da receita, controle de seus custos e retorno financeiro (SLYWOTZKY, 1998; CHESBROUGH et al, 2002; MORRIS et al, 2005; OSTERWALDER et al, 2002; AL-DEBEI et al, 2008). Assim como ocorre na definição de modelo de negócio, o nome e definição dos seus submódulos podem apresentar diferenças de um autor para outro, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3 – Principais submódulos do modelo de negócio existentes na literatura com base em diferentes autores da literatura citados nesta dissertação

Autor(a) (s)	Principais componentes	Nº de componentes	e-commerce/ geral
SLYWOTZKY ET AL (1998)	Seleção de clientes; captação de valor, controle estratégico e escopo.	4	G
CHESBROUGH ET AL (2002)	Segmentação de mercado, definição de propostas de valor, relacionamento e cadeia de valor, arquitetura de receitas.	5	G
MAGRETTA (2002)	Parte um: inclui atividades relacionadas a fazer alguma coisa (projetar, comprar matéria-prima, manufatura). Parte dois: atividades associadas com a venda (identificar clientes, vender, distribuir produtos ou prestação do serviço).	2	E
HEDMAN ET AL (2003)	Clientes, concorrentes, oferta, atividades e organização, recursos, fornecimento de insumos para produção e características da gestão.	8	G
SHAFER ET AL (2005)	Escolhas estratégicas, rede de contatos e captura de valor.	3	G
MORRIS ET AL (2005)	Fatores relacionados ao produto ofertado, fatores de mercado (cliente), fatores de capacidade interna (recursos e gerenciamento), fatores da estratégia competitiva (vantagens competitivas), fatores econômicos (como ganhar dinheiro) e fatores pessoal/investidor (tempo, escopo e ambição).	6	G
ZOTTI ET AL (2009)	Conteúdo do sistema (execução de atividades de manutenção), estrutura do sistema (inter-relação entre os componentes) e sistema de governança (execução das decisões).	3	G
AL-DEBEI ET AL (2008)	Proposição de valor, arquitetura de valor, rede de valor e valor financeiro.	4	E
TEECE (2010)	Seleção da tecnologia e suas características, determinação dos benefícios oferecidos ao cliente, identificação do segmento de mercado, fluxos de caixa, determinar os mecanismos para captura do valor.	5	G
OSTERWALDER ET AL (2011)	Segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais, estrutura de custo.	9	G
TSAI ET AL (2011)	Proposta de valor; potencial de riqueza (potencial de lucro); mecanismo de retorno (despesa enquanto empresa criar valor para os clientes); projetos de produtos ou serviços; projeto de organização; desenvolvimento de recursos; tecnologia; estratégia central; cadeia de valor e fatores externos.	9	G
XU ET AL (2011)	Valor, capacidade, escalabilidade, inovação e inclusão no sistema.	5	G
GOLDMAN AT AL (2011)	Proposição de valor, relações entre agências, modelo de receita, funcionários capacitados.	4	G

FONTE: A autora, 2013.

Como se pode observar no quadro anterior, as denominações atribuídas aos submódulos e suas quantidades podem ser bastante diferenciados. Também é possível observar que alguns são direcionados para empresas de *e-commerce* e outros para empresas, em geral.

Para este estudo, serão utilizados os seguintes componentes adaptados de Al-Debei et al (2008).

Quadro 4 – Submódulos do MDN utilizados no estudo

Submódulos do MDN	Definição
Acervo de recursos	Envolve basicamente dois tipos de recursos: os materiais e humanos. Os recursos materiais são os tangíveis como por exemplo, os equipamentos, as matérias-primas, as tecnologias, os produtos semi-acabados, os resíduos, os subprodutos e os estoques de produtos. Todos são objetos que a empresa compra e utiliza como partes componentes de suas atividades. Os recursos humanos consistem na força de trabalho. Neste, se incluem pessoas que exercem atividades administrativas, técnicas, operacionais e gerenciais (PENROSE, 1959). Uma empresa possui não apenas uma unidade produtiva, mas também, um conjunto de recursos produtivos que está disponível para diversos usos e alocações, conforme as decisões administrativas tomadas pelos empreendedores e gerentes sobre como alocar e utilizar os recursos para cumprir os objetivos da empresa.
Fornecedores	Empresa que fornece produtos ou serviços para o empreendedor vender e também para outras empresas venderem. Como exemplo de produtos pode-se citar os eletrônicos, livros, cosméticos, dentre outros. No caso dos serviços, os fornecedores são os que executam os serviços de profissionais da construção, veterinários, restaurantes, dentre outros.
Rede de parceiros	Rede de acordos cooperativos com outras empresas como imprensa, associações de classe e universidades (SIQUEIRA, 2012, p.29). É aquele que desenvolve algo em conjunto com o empreendedor. É aquele que trabalha numa produção, desenvolvimento ou criação conjunta. Por exemplo, desenvolver uma pesquisa em conjunto com um departamento de uma universidade, criar um canal de vendas conjuntas, desenvolver um software de uso compartilhado, divulgar em blog e etc. O parceiro gera um trabalho com a sua participação.
Proposta de valor	O que o empreendedor idealizou comercializar no mercado antes de iniciar as operações, ou seja, antes de estar em presença de mercado e de seus clientes empresariais ou consumidores.
Oferta de valor	Consiste em um conjunto de produtos e/ou serviços que a empresa está comercializando no mercado depois de se adequar às exigências dos clientes empresariais e consumidores/usuários que conquistou por meio da realização de vendas efetivas. É, portanto, a antiga proposta de valor transformada em uma oferta validada.
Captura de valor	A captura de valor é o processo pelo qual a empresa arrecada recursos decorrentes da venda de seus produtos e ou serviços. O montante gerado com esta captação de valor decorrente da troca de produtos e serviços entregues aos clientes em troca de dinheiro é comumente chamado de faturamento da empresa.
Canais de entrega	Descreve os meios utilizados pela empresa para que o produto/serviço chegue até o cliente.
Definição do segmento de mercado	Define o tipo de cliente que a empresa pretende atender.
Sistemas de gerenciamento e controle da operação	"Contempla todos os custos que incorrem na empresa, a fim de criar, vender e agregar valor aos clientes. É a precificação de todos os recursos, bens, atividades e relacionamentos da rede de parceiros e intercâmbios que implicam em custos para a empresa" (SIQUEIRA, 2012, p.29).

FONTE: A autora,2013.

Hedman (2003) afirma que o sucesso ou fracasso de um negócio pode ser atribuído em parte à capacidade ou incapacidade dos empreendedores da empresa para construir um modelo de negócio, gerenciá-lo bem, além adotar uma estratégia competitiva adequada para atrair e conquistar clientes no mercado. Assim, possuir tecnologia superior, funcionários

capacitados, boa governança podem não ser atributos suficientes e rentáveis, caso o modelo de negócio não seja devidamente adequado ao ambiente competitivo (HEDMAN, 2003; TEECE, 2010).

Ainda que autores como Magretta (2002), Hedman (2003), Shafer et al (2005) e Teece (2010) afirmem que a construção incorreta do modelo de negócio seja a causa do insucesso das empresas, nesta pesquisa, desde o início, existiu a suspeita na sua autora, baseada em observações de indícios de que o modelo de negócio é ajustado e construído pelos empreendedores de forma gradual ao longo da existência da empresa. Esta suspeita inicial foi a grande estimuladora desta pesquisa.

Sarasvathy (2001) afirma que o planejamento realizado pela empresa nem sempre, representa o que, de fato, será colocado em prática e o que contribuirá para se atingir os objetivos empresariais. Para isso, ela apresenta as teorias do *effectuation e causation*.

A teoria conhecida como *effectuation* afirma que os empreendedores, predominantemente, utilizam modelos de decisão para mercados ainda não existentes. Logo, não é possível obter grande quantidade de informação sobre esses mercados. Os empreendedores procuram criar novos mercados para seus produtos e é assim que os mercados para os novos produtos passam a existir (SARASVATHY, 2001). Entende-se por novos mercados o processo de criação de mercados que envolvem uma nova rede de *stakeholders*. Para isso são ofertados produtos que dificilmente seriam encontrados no mercado tradicional ou são oferecidas soluções na prestação de serviços que agreguem valor para o cliente e que não eram ofertadas no mercado daquela forma.

O empreendedor, ao realizar suas ações no processo de criação de empresas, toma decisões nem sempre planejadas, anteriormente. Primeiro, ele decide e age, observa as consequências e, dependendo delas, segue ou não em frente no processo empreendedor. Este é o processo de decisão e consequente comportamento do empreendedor denominado de *effectuation*. Primeiramente ele faz e se der certo, vai em frente para a próxima ação. Caso não dê certo porque os clientes ou qualquer *stakeholder* questione ou não aceite, o empreendedor para, repensa e refaz a tarefa ou percurso com outra ação.

Por outro lado, a teoria do *causation* para explicar o processo de decisão e o comportamento dos empreendedores parte da ideia de que é possível prever o futuro e controlá-lo. Por esta razão, os empreendedores que assumem a postura de *causation* tendem a fazer um planejamento prévio do seu modelo de negócio e procuram antever possíveis

eventos e problemas que poderão ocorrer no futuro e afetar de forma negativa o andamento e desempenho das empresas de *e-commerce* que planejam criar.

Em termos de lógica de tomada de decisão para ação, os empreendedores que se comportam do modo *effectuation* baseiam-se na crença de que para controlar o futuro não é preciso prevê-lo. Por esta lógica definem como objetivo criarem suas respectivas empresas, buscam os recursos possíveis e acessíveis e continuam agindo no processo de concretização do empreendimento. Pela segunda lógica de tomada de decisão, os empreendedores que se comportam do modo *causation* baseiam-se na crença de que é possível visualizar, antecipadamente, possíveis efeitos que podem ser criados em decorrência de cada decisão e, por conseguinte, é possível planejar, escolher e reunir os melhores recursos, métodos dentre os recursos disponíveis para depois, de forma planejada começar a realizar as ações empreendedoras para criar a empresa (SARAVATHY, 2001).

A *causation* pode ser uma alternativa em situações em que existe um histórico de informações ambientais e em que se verifica forte influência de fatores externos. Para ambientes em que a situação é desconhecida, os objetivos são ambíguos e as decisões de mercado influenciam o ambiente, utiliza-se o *effectuation* (SARAVATHY, 2001).

O presente estudo sobre as mudanças introduzidas no modelo de negócio pressupõe que o modelo de negócio elaborado pelo empreendedor, antes de ter um contato com o mercado, passa por mudanças e ajustes para se adequar às demandas e exigências do mercado, ou seja, dos clientes, ou ainda, dos *stakeholders.*

O processo de elaboração e consolidação do modelo de negócio passa por fases diferentes, conforme modelo conceitual do estudo: a fase de concepção do MDN, a fase de início das operações e a fase de confirmação.

Na fase de concepção do modelo de negócio, o empreendedor, após identificar a oportunidade, elabora uma proposta de valor que ele julga adequada para atender a alguma necessidade dos clientes. O empreendedor também deve considerar que, além dos clientes, existem os interesses de outros *stakeholders* como os investidores e os sócios que possuem expectativas em relação ao faturamento da empresa.

Na fase de início das operações, quando a empresa é submetida ao mercado, o empreendedor precisa tomar decisões que ajudem a empresa a se adequar ao mercado. Finalizada a implantação, o empreendedor precisa gerir a *startup* e isso requer a tomada de decisões sobre os recursos da empresa. Para alguns empreendedores, essas decisões são

tomadas seguindo a teoria do *causation* e para outros, a teoria do *effectuation*. Quando o resultada da decisão é positiva, o empreendedor tende a tomar outras decisões utilizando a mesma teoria.

Essa segunda fase exige do empreendedor a capacidade de gestão do negócio. A empresa *startup* depende, basicamente, das decisões tomadas pelo empreendedor e por isso, além de um modelo de negócio, ele precisa também, elaborar um modelo de gestão.

Segundo Pereira e Santos (2001), um modelo de gestão de gestão consiste no corpo de conhecimentos, compreendidos como conjunto de princípios, técnicas e explicações que permitem gerenciar a empresa. Para Crozatti (1998, p.15) modelo de gestão pode ser definido como um "conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia"

Para Anselmo e Santos (2005), o modelo de gestão estratégica busca alinhar as competências individuais e as competências coletivas do grupo dos colaboradores guiadas pela estratégia que orienta as decisões empresariais na busca dos objetivos da empresa de *e-commerce*.

Nessa fase, o empreendedor precisa gerenciar e alinhar elementos como estratégia, estrutura, processos e operações e pessoas.

Quadro 5 - Submódulos do modelo de gestão

Submódulos do Modelo de Gestão	Definição
Estratégia	Determina a direção a ser seguida. Ela define os objetivos e metas a serem alcançados e também a missão e visão da empresa. Ela define os produtos e serviços a serem prestados, os mercados a serem atendidos e o valor que será ofertado. Além disso, também identifica e utiliza vantagens competitivas (GAILBRAITH, 2002).
Estrutura	Divisão do poder de tomada de decisão a ser aplicado na estrutura. A estrutura política se concentra em quatro áreas: especialização (tipo e número de especializações utilizados na realização do trabalho), moldar (extensão do controle em cada nível da estrutura), distribuição de energia (decisão de centralização ou descentalização e distribuição de responsabilidade e poder) e departamentalização (é a base para formação de departamentos em cada nível da estrutura) (GAILBRAITH, 2002).
Processos operacionais	Está relacionado aos métodos e fluxo de informação e processos de trabalho relacionados ao funcionamento da empresa. Ele pode ser vertical, quando está relacionado ao planejamento do negócio e aos processos orçamentários, em que são levantadas as necessidades de cada departamento. Assim, será decidida e realizada a distribuição de verba nos departamentos.
Recursos humanos	Envolve as políticas de recursos humanos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, que geram a capacidade e mentalidade necessárias para executar os processos de trabalho. Também envolve política de motivação e recompensa (GAILBRAITH, 2002).
Tecnologias	As tecnologias são constituídas, basicamente, pelos hardwares (computadores, servidores) e softwares (programas e aplicativos necessários para operar a empresa). No caso do *e-commerce* eles são fundamentais para a realização das operações de compra e venda de produtos e serviços.
Desempenho financeiro	Resultados das estratégias de captação de valor financeiro proporcionado pelas vendas.

FONTE: Adaptado de GALBRAITH, JAY; 2002.

Na terceira fase ou fase de confirmação, o empreendedor e sua equipe concentram sua atenção, principalmente, no acompanhamento dos indicadores de desempenho da empresa. Isso ocorre porque o empreendedor e sua equipe chegaram a um modelo de negócio que satisfaz temporariamente, os *stakeholders.* Nessa situação, o empreendedor se dedica a acompanhar os resultados obtidos pela empresa.

O quadro a seguir, apresenta alguns indicadores de desempenho para *e-commerce* encontrado na literatura.

Quadro 6 – Indicadores de desempenho

ZHU; KRAEMER (2002)	Métricas do Pirata (McCLURE, s.d)	Modelo de sucesso de DeLone & McLean (2004)	GHANDOUR; BENWEL (2011)
Dimensão financeira: vendas por empregado, margem bruta de vendas, redução de custos (custo das operações para a venda de mercadorias), gestão da cadeia de abastecimento (eficiência na manutenção do estoque)	Número de usuários que concluem a compra: clientes que concluem a compra.	Sistema de análise: qualidades valorizadas pelo usuário (usabilidade, disponibilidade, confiabilidade, o tempo de adaptação e de resposta como o tempo de *download*).	Usuário: número de visitantes, os visitantes que retornaram, relevância do visitante, viscosidade (consistência), rastreamento da navegação, perfil do cliente, o ambiente do usuário e o alcance.
Dimensão capacidade do e-commerce:	Aquisição de novos usuários: clientes que compraram pela primeira vez.	Qualidade das informações: conteúdo personalizado, completo, relevante, fácil de entender, e seguro, se os potenciais compradores ou fornecedores estão iniciando as transações através da Internet.	Financeiro: o retorno sobre o investimento, número de vendas *online*, o crescimento das vendas, lucro obtido, aumento da participação de mercado e redução de custos.
Informação: disponibilização de informações úteis sobre produto e serviço (informação sobre o produto, capacidade de pesquisa, comentário para o produto, produtos atualizados).	Faturamento: resultado do número de produtos ou serviços vendidos.	Qualidade do serviço: envolve a capacidade da empresa e seus fornecedores de dar apoio ao cliente. Mede serviço de apoio prestado pelo site e pelo fornecedor do produto ou serviço, suporte de informática e provedor de serviços.	Perspectiva do proprietário: os indicadores são vantagem competitiva, número de clientes, pesquisa de *rankings*.
transação: recursos para facilitar as transações *online* (capacidade de compra, rastreamento de pedidos *online*, gerenciamento da conta, retorno, segurança).	Número de compras recorrentes: clientes que compraram pela segunda ou mais vezes.	Medida de uso: engloba desde uma visita a um *site* da *web* e o processo de navegação e execução da ação dentro do site.	
customização/interação: capacidade *online* de interação entre empresa e cliente e permissão para que os usuários possam personalizar os produtos de acordo com suas preferências (capacidade de configuração, registro do cliente, recomendação *online*, personalização do conteúdo, suporte em tempo real).	Número de clientes satisfeitos: clientes que manifestaram sua satisfação em relação à experiência de compra.	Satisfação do usuário: é um importante meio de mensuração dos clientes e suas opiniões por um sistema de *e-commerce* e deve cobrir toda a experiência de compra, pagamento, recebimento e serviço.	
Ligação com fornecedor: compartilhamento de informações entre fornecedores e empresa (aquisição de fornecedores *online*, cumprimento dos acordos, compartilhamento de dados, integração do sistema, troca eletrônica de dados).		Benefícios: são as medidas mais importantes de sucesso, pois capturar o balanço dos impactos positivos e negativos do *e-commerce* em clientes, fornecedores, funcionários, organizações, mercados, indústrias, economias em relação ao tempo e o preço, por exemplo, eficiência da cadeia de suprimentos, receita, capacidade de resposta do cliente, infra-estrutura do país, crescimento líquido do *e-commerce*, indicadores sociais e educacionais.	

FONTE: A autora, 2013.

Para este estudo sobre as mudanças ocorridas no modelo de negócio durante o processo de elaboração e confirmação do modelo, optou-se pela utilização dos indicadores a seguir.

Quadro 7 – Indicadores de resultados do estudo

Indicadores de desempenho	**Descrição**
Oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do site	Variação da quantidade de clientes-usuários que compraram pela primeira vez.
Comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do site	Receita gerada como consequência das vendas realizadas pela empresa.
Oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do site	Variação da quantidade de clientes-fornecedores que firmaram contrato de prestação de serviços com as empresas estudadas.

FONTE: A autora, 2013.

A terceira fase ou fase de confirmação é considerada temporária (no sentido de não conclusiva) em função da migração de valor. Slywotzky (1997) afirma que a migração de valor consiste na redução ou falta de interação dos atores envolvidos entre a concepção do modelo de negócio da empresa e as prioridades dos *stakeholders*. Para evitar que a empresa tenha seus lucros comprometidos, é fundamental para qualquer empresa não apenas criar um modelo de negócio, mas também, acompanhar os fatores (comportamento do cliente, concorrentes, investidores e fornecedores). Quando o modelo de negócio deixa de atender satisfatoriamente os interesses dos *stakeholders*, ou seja, quando o cliente passa a achar que o valor pago pelo produto/serviço é inferiormente desproporcional aos benefícios oferecidos ou quando o investidor percebe que o valor investido na empresa está sendo maior do que os lucros ou que as vendas resultantes da empresa de *e-commerce* ocorre a migração de valor. Esse distanciamente entre o que a empresa oferece e as necessidades dos *stakeholders* é a migração de valor.

O modelo de negócio tem merecido pouca atenção de pesquisadores no contexto brasileiro conforme se pode constatar pelos poucos artigos de cunho científico publicados.

As poucas publicações existentes parecem ser um contrassenso com o montante crescente das vendas realizadas por meio do uso da plataforma de internet. Da mesma forma, constata-se um crescimento estimado pelos empreendedores do setor em 30% (WEBSHOPPERS, 2014) da quantidade de *startups* de *e-commerce* criadas para explorar negócios de varejo em vários segmentos de mercado.

Esta pesquisa foi realizada com a intenção de contribuir para a teoria de modelo de negócio e para subsidiar a prática dos empreendedores que são os agentes construtores dos

respectivos modelos de negócios de suas empresas. Para isso buscou-se compreender como e porque os modelos de negócios das empresas estudadas se alteravam na medida em que as operações do dia a dia das empresas iam se consolidando. Daí o foco em identificar as mudanças introduzidas e buscar compreender como e porque foram introduzidas. Logo em seguida, verificando como contribuíram de forma positiva ou negativa para a sustentação da empresa no mercado.

A literatura apresenta uma grande variedade de modelos de negócios, porém, para efeito de estudo e análise desta pesquisa, somente o modelo de negócio denominado de Painel de Controle, conforme definição dada por Slywotzky et al (1998) será foco desse estudo. Cabe destacar que este modelo "conecta" pessoas ou empresas ofertantes de produtos e serviços com consumidores finais ou clientes corporativos que desejam adquirir tais produtos ou serviços. Cabe destacar que este modelo com a mesma funcionalidade de atuar na conexão entre oferta e procura recebeu outra denominação dada por Osterwalder et al (2011) de modelo de Plataformas Multilaterais. Embora com denominações diferentes, elas descrevem o mesmo modelo, já que as funcionalidades e formas de geração e captação de valor são as mesmas.

Nesse tipo de modelo a estratégia é o foco no cliente. Ele não é visto como o alvo de vendas e sim, como uma pessoa com necessidades, preocupações e aspirações. O modelo une dois ou mais grupos distintos e independentes. Ele cria valor por meio da interação ou intermediação do relacionamento entre os grupos. Como exemplos deste modelo, podem-se citar empresas como Google e Ebay, que não produzem os produtos/serviços comercializados, apenas atuam como intermediárias entre os vendedores e os clientes ou, como denominam os empreendedores, entre os clientes e os usuários.

2.3 Mudanças organizacionais: abordagens teóricas

Uma mudança organizacional pode ser definida como "qualquer alteração de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana ou em qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização" (WOOD, 1992, p.13). Outro aspecto relacionado com mudanças nas organizações é o fato de que elas têm o poder de mudar o desempenho empresarial como um todo.

Johnson (1992) afirma que dentro da organização existe um contexto político, técnico

e social, onde as decisões são tomadas pelos gestores e podem requerer mudanças de diferentes naturezas nos vários subsistemas componentes das organizações. Segundo o autor, não é possível afirmar que o ambiente externo, por si só, provoque mudanças na organização, mas sim, que os empregados da organização é quem, pelas suas decisões, definem novas direções e objetivos estratégicos que levam às mudanças.

As mudanças são motivadas por forças externas e internas. No plano externo da empresa a força e as pressões do mercado e dos concorrentes, surgimento de novas tecnologias, mudanças na legislação, dentre outras. No plano interno, a mudança da estratégia e os processos de sucessão ou substituição de gestores, dentre outras, são razões para que a empresa mude (BEDINGHAM, 2004).

Para atender às demandas e exigências do mercado e dos demais *stakeholders*, os gestores das empresas diagnosticam as necessidades de mudanças no plano interno da organização ou mesmo, no conceito de negócio como um todo. As mudanças, quando introduzidas, resultam em um maior e melhor equilíbrio com o seu ambiente externo. Chandler (1962), afirmou que a formulação da estratégia precede a elaboração da estrutura. Em outras palavras, o mesmo autor afirma que a estrutura se modifica sempre que as estratégias mercadológicas sejam redefinidas.

A estrutura organizacional das empresas está sujeita a um processo gradativo de adaptação para atender às suas estratégias mercadológicas. Entende-se por estrutura organizacional a forma como a corporação escolheu organizar e integrar seus recursos, ou seja, o modo como ela se organizou para gerir e realizar suas operações produtivas. Já a estratégia se refere ao plano da empresa a longo prazo e que orienta como os recursos serão alocados de modo que a empresa possa atender às demandas do ambiente. Isso significa que as empresas precisam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente e para se ajustar a essas mudanças, elas precisam repensar o modo como sua estrutura e seus recursos estão organizados (CHANDLER, 1962).

A decisão sobre como organizar seus recursos é fundamental para as empresas, por isso, os dirigentes das empresas precisam monitorar as características ambientais. Nota-se que existe uma relação entre fatores organizacionais (estrutura), caraterísticas ambientais (clientes e demais *stakeholders*) e a resposta estratégica das organizações. Isso significa que as empresas podem identificar, por meio do monitoramento do ambiente, oportunidades de mercado (vender novos produtos para o mesmo segmento, por exemplo) e também, obter informações que sobre as reais necessidades dos clientes (PLESHKO et al, 2011, p.120). Para

atender estas necessidades e demais *stakeholders*, as organizações precisam se adaptar. Para isso, estas fazem mudanças e reorganizam as suas estruturas e as suas estratégias organizacionais. Lawrence e Lorsch (1967), em seus estudos para identificar as características de organizações que fossem capazes de enfrentar de modo eficiente as condições e pressões do mercado e dos concorrentes, descobriram que as empresas possuem dois problemas básicos: a diferenciação e integração. No primeiro caso, as empresas estavam internamente organizadas em departamentos voltados para a execução de atividades específicas, o que dificultava a realização de qualquer atividade que não fosse a planejada. No segundo caso, tem-se a integração, que é uma resposta às pressões do ambiente e requer que os gestores e seus respectivos departamentos realizem um esforço conjunto e direcionado aos objetivos globais da empresa. Os resultados dos estudo permitiram aos autores elaborar a Teoria da Contigência. Segundo esta Teoria, não existe um modelo de organização das empresas que seja adequado a todos os ambientes e que atenda, satisfatoriamente, às necessidades de seus *stakeholders.*Essas mudanças são realizadas pelos gestores como forma de adaptar a empresa às exigências do ambiente na qual ela se insere (SCOTT, 1981).

O posicionamento adotado pelos gestores (estilo de liderança) e também, o relacionamento estabelecido por este com os seus empregados, influenciam na satisfação destes funcionários e afetam o desempenho da empresa, como consequência da incorporação de mudanças e do esforço de adaptação da organização ao ambiente (BATTILANA et al, 2012). Na mesma linha, Cruz et al (2011) afirmam que além do relacionamento estabelecido com seus empregados e o posicionamento da liderança, outra situação que pode afetar o desempenho da empresa, como consequência da ação dos dirigentes, é favorabilidade da situação da empresa, ou seja, a situação em que a empresa se encontra (crescimento, expansão geográfica, crises, dentre outros). Pennings (1983) estudou a importância da capacidade de exercer influência dos gestores. Segundo o autor, muitos gestores participam do conselho de várias empresas e dessa forma, criam grupos de executivos e chegam até mesmo, a estabelecerem objetivos comuns. Isto é particularmente considerado pelo autor como algo positivo, pois contribui para que os gestores aumentem sua influência sobre os empregados e os clientes. Isto ocorre porque as empresas passam a estabelecer relações de cooperação e não apenas de competição.

As decisões tomadas pelos gestores das empresas são direcionadas, principalmente, para prover a manutenção das empresas, obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes e para promover o crescimento da empresa em termos de participação de mercado e faturamento (JORDÃO et al, 2013, p.95).

As mudanças nas organizações são processos cuja responsabilidade é atribuída aos gestores. Na fase de concepção da empresa, quando a primeira proposta de MDN é idealizada cabe ao empreendedor, que naquele momento, é também, o gestor, conduzir gradualmente, este processo sempre que as demandas dos clientes e as exigências dos demais *stakeholders* assim requererem.

Um processo de mudança organizacional tem mais chances de ser aceito pelos empregados da organização quando ela é planejada e gerenciada e sua implantação ocorre de modo gradual e natural, evitando conflitos na organização. Quando as mudanças se confrontam de maneira radical com a cultura organizacional, os resultados tendem a ser prejudiciais para a organização (CERIBELI; MERLO, 2013).

Toda empresa é organizada para explorar um modelo de negócio que foi inicialmente concebido pelo empreendedor. O modo como a empresa se organiza, ou seja, o seu modelo de gestão, visa gerir com eficiência e eficácia o negócio que ela explora. Dado que a evolução do negócio é um processo gradativo que requer constantes mudanças em função das pressões da competitividade existente no mercado, a identificação e compreensão destas mudanças permitem verificar o desempenho atual da empresa e suas perspectivas de superar desafios para sustentar o negócio nos próximos anos.

Para esta pesquisa, considera-se como mudança organizacional todas as alterações ocorridas na gestão do negócio em função das decisões tomada pelo empreendedor na fase de concepção, início de operações e confirmação do MDN da empresa e do desempenho alcançado nas diferentes fases.

Estas mudanças na forma de gestão do negócio, quando ocorrem, podem ser introduzidas ou repassadas pelo empreendedor para os submódulos do MDN. O interesse é compreender como e porque ocorreram as mudanças no negócio, como consequência da sua respectiva gestão.

Na sequência será apresentado um quadro-síntese dos principais autores utilizados no estudo.

Quadro 8 - Síntese dos principais autores estudados e suas produções

Tipo de estudo	Autores	Assunto
E-commerce	ALBERTIN (1999)	Definição do e-commerce e seu funcionamento.
	AMOR (2000)	Caracterização do e-commerce.
	O'BRIEN (2009)	Diferenciação de e-business e e-commerce.
Conceito de modelo de negócio	SLYWOTZKY (1997)	Concepção de negócio e migração de valor.
	SHAFER ET AL (2005)	Concepção do modelo de negócio.
	AL-DEBEI ET AL (2008)	Metodologia para definição do conceito de modelo de negócio.
	OSTERWALDER ET AL (2011)	Aplicação dos conceitos em modelos de negócios.
Effectuation e Causation	SARASVATHY (2001)	Tipo de comportamento do empreendedor (effectuation).
Mudança organizacional	CHANDLER (1962)	O processo de alinhamento de mudanças. As alterações na estratégia requerem mudanças na estrutura e nos processos.
	WOOD (1992)	O processo de mudança das organizações.
	BEDINGHAM (2004)	Motivação para a realização de mudanças internas.
	BATTILANA ET AL (2012)	Relação entre gestores e empregados no processo de mudança organizacional.
	CERIBELE; MERLO (2013)	O processo de implementação de mudanças organizacionais.
Métricas para *e-commerce*	MCCLURE (s/data)	Indicadores de mensuração do desempenho de empresas de *e-commerce* (métricas) do pirata.
	GHANDOUR; BENWEL (2011)	Indicadores de desempenho para e-commerce.
Desempenho e contribuições	YIN (2009)	Método do estudo de caso para pesquisa qualitava.
	EISENHARDT (1989)	Método do estudo de caso para pesquisa qualitava.

FONTE:A autora, 2013.

2.4 Diretriz teórica da pesquisa

Neste estudo sobre mudanças no modelo de negócio, os conceitos pertinentes ao tema foram fundamentados em inúmeros autores apresentados a seguir.

As definições de *e-commerce* que nortearam o estudo foram desenvolvidas por Albertin (1999) que aborda as tendências no *e-commerce* e seus processos e Amor (2000) e O'Brien (2009) que apresenta informações necessárias à compreensão *e-commerce* e do *e-business*.

Para a conceituação do modelo de negócio foram utilizadas as produções literárias de

Slywotzky (1997), Shafer et al (2005), Al-Debei et al (2008) e Osterwalder et al (2011). O primeiro autor discute a importância para a empresa de elaborar um conceito de negócio para tornar a empresa competitiva. Shafer et al (2005) discute o conceito de MDN e estabelece diferenças entre este e estratégia. Al-Debei et al (2008) propõem dez pontos de reflexão para nortear a elaboração de um conceito sistemático de modelo de negócio e Osterwalder et al (2011) apresenta alguns modelos de negócios de empresas atuantes no mercado e explica o conceito destes negócios.

Foram utilizados ainda, os conceitos de *effectuation* e *causation* propostos por Saravasthy (2001) que fundamenta o pressuposto do estudo de que o modelo de negócio idealizado é ajustado após o contato da empresa com o mercado.

Em relação à teoria da mudança organizacional, utilizou-se a produção literária de Chandler (1962) sobre o processo de alinhamento das mudanças nas empresas e as decisões estratégicas e estruturais; Wood (1992) e Ceribele e Merlo (2013) que realizaram estudos sobre o conceito e identificação das mudanças. Ceribele e Merlo (2013) se concentram no processo de implantação de mudanças estabelecidas pelos gestores.

Para a mensuração dos resultados dos negócios foram utilizados três indicadores propostos por McClure (s.d). Isso porque os indicadores são direcionados para empresas que atuam na plataforma de internet. Ghandour; Benwel (2011) reforçam alguns indicadores propostos por McClure.

As informações obtidas no estudo foram organizadas e apresentadas, considerando o método de estudo de caso proposto por Eisenhardt (1989) e as conclusões do estudo foram apresentadas em uma Matriz de Análise Cruzada proposto por Yin (2009).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em seguida, é descrita a metodologia de pesquisa utilizada, a qual abrange o método de pesquisa, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados da pesquisa, bem como o universo e os critérios para a escolha das empresas que serviram de unidades de pesquisa sobre as quais os casos foram estudados, a saber:

3.1 Método de estudo de casos múltiplos

Para o estudo proposto optou-se pela utilização de um enfoque qualitativo e foi realizado um estudo de casos múltiplos.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma pesquisa estratégica focada na compreensão da dinâmica presente dentro de um cenário singular. Tal estudo pode envolver um ou mais casos e seu objetivo é proporcionar uma descrição, testar uma teoria ou generalizar uma teoria, em alguns casos.

Yin (2009) define estudo de caso em duas partes em que a primeira se preocupa com o escopo e a segunda parte considera as técnicas de coleta e análise de dados.

Na primeira parte, Yin (2009, p.39) explica que:

> O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2009, p.39).

Na segunda parte, Yin (2009, p.40) afirma que:

> A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teórica para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2009, p.40).

A definição apresentada por Yin (2009) mostra que o estudo de caso é um método abrangente e que envolve além da lógica do projeto, as técnicas de coletas e análise dos dados.

3.1.1 Critérios utilizados para a escolha das unidades de pesquisa que servirão de estudos de casos múltiplos

Para orientar a escolha e seleção das 15 empresas *startups* de *e-commerce* cujos empreendedores e respectivas realidades seriam a base para a elaboração dos casos múltiplos foram observados os seguintes critérios:

1) Ser uma empresa de *e-commerce* que explore o modelo de negócio do tipo painel de

controle, também, denominado de plataformas múltiplas de internet com o fim de comercializar produtos e serviços pela internet.

2) Que tenha no mínimo seis meses de implantação para permitir observar as mudanças ocorridas no modelo de negócio, conforme o modelo conceitual da pesquisa.

3) Estar em operação no mercado brasileiro de internet independentemente da origem e controle do capital social.

4) Ter empreendedores dirigentes que aceitaram participar das entrevistas de pesquisa e concordaram que a experiência real de suas empresas *startups* de *e-commerce* fossem utilizadas como unidades de pesquisa para efeito do estudo de casos.

3.1.2 Técnica de coleta de dados qualitativo

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista pessoal semiestruturada com os empreendedores de quinze empresas *startups* de *e-commerce*. A entrevista qualitativa é mais flexível e aberta que entrevistas de pesquisas quantitativas. Tratou-se de uma conversa entre a entrevistadora e o(s) entrevistado(s) (SAMPIERI et al, 2006).

Segundo Sampieri et al (2006), o objetivo das entrevistas é coletar informações que permitam responder ou não às questões da pesquisa. No caso das entrevistas semiestruturadas, elabora-se um guia de questões e o pesquisador possui liberdade para inserir novas questões ao longo da entrevista para obter informações com maior precisão.

Como forma de complementar os dados da pesquisa coletados por meio das entrevistas realizadas pela autora com os empreendedores de *startups* de *e-commerce* foi feito um levantamento bibliográfico junto a fontes secundárias tais como: publicações relacionadas ao setor de *e-commerce*, artigos de jornais especializados e páginas de internet que mostravam o perfil do setor *e-commerce* e informações adicionais sobre as empresas dos casos estudados.

3.1.3 Técnica de tratamento e análise dos dados qualitativos

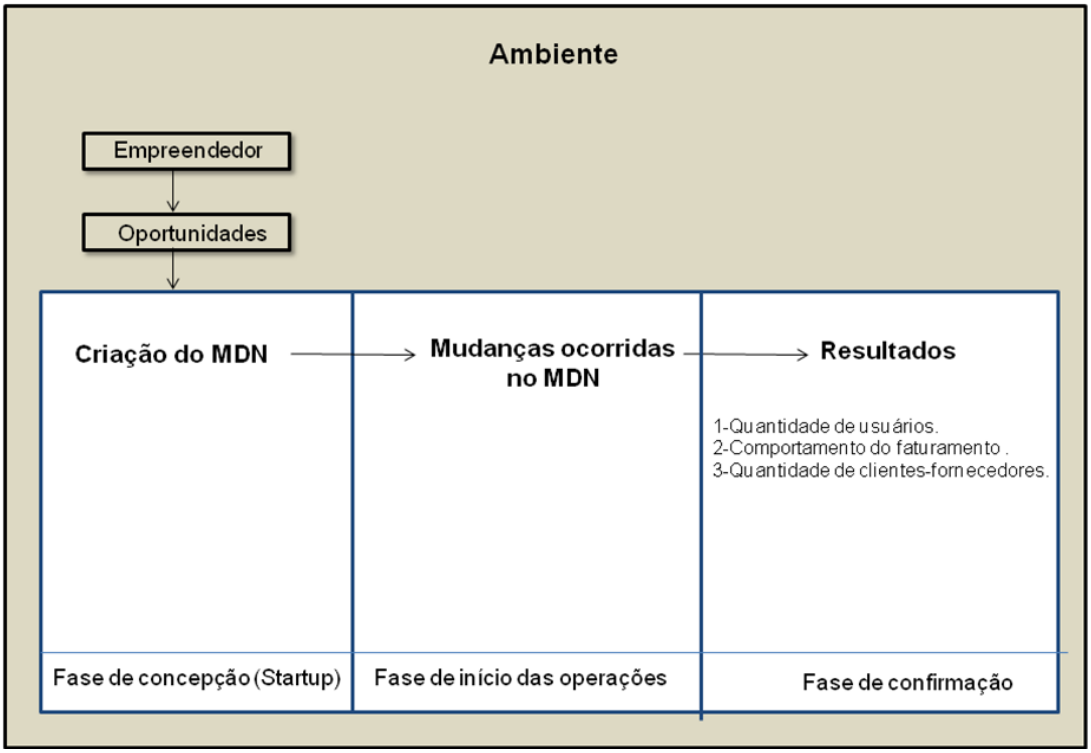
Para atender ao método qualitativo foram realizadas as seguintes etapas para o tratamento e análise dos dados coletados, conforme sugerido por Sampieri et al (2006):

1- Revisão e organização lógica do material coletado.
2- Classificação dos dados em categorias.
3- Elaboração da Matriz de análise cruzada para identificar as semelhanças e diferenças entre as categorias dos casos estudados.
4- Interpretação dos dados por meio da descrição das relações entre as categorias.
5-Descrição do contexto na qual o fenômeno ocorreu, foram encontrados padrões e explicados os fatos.

3.2 Modelo conceitual da pesquisa

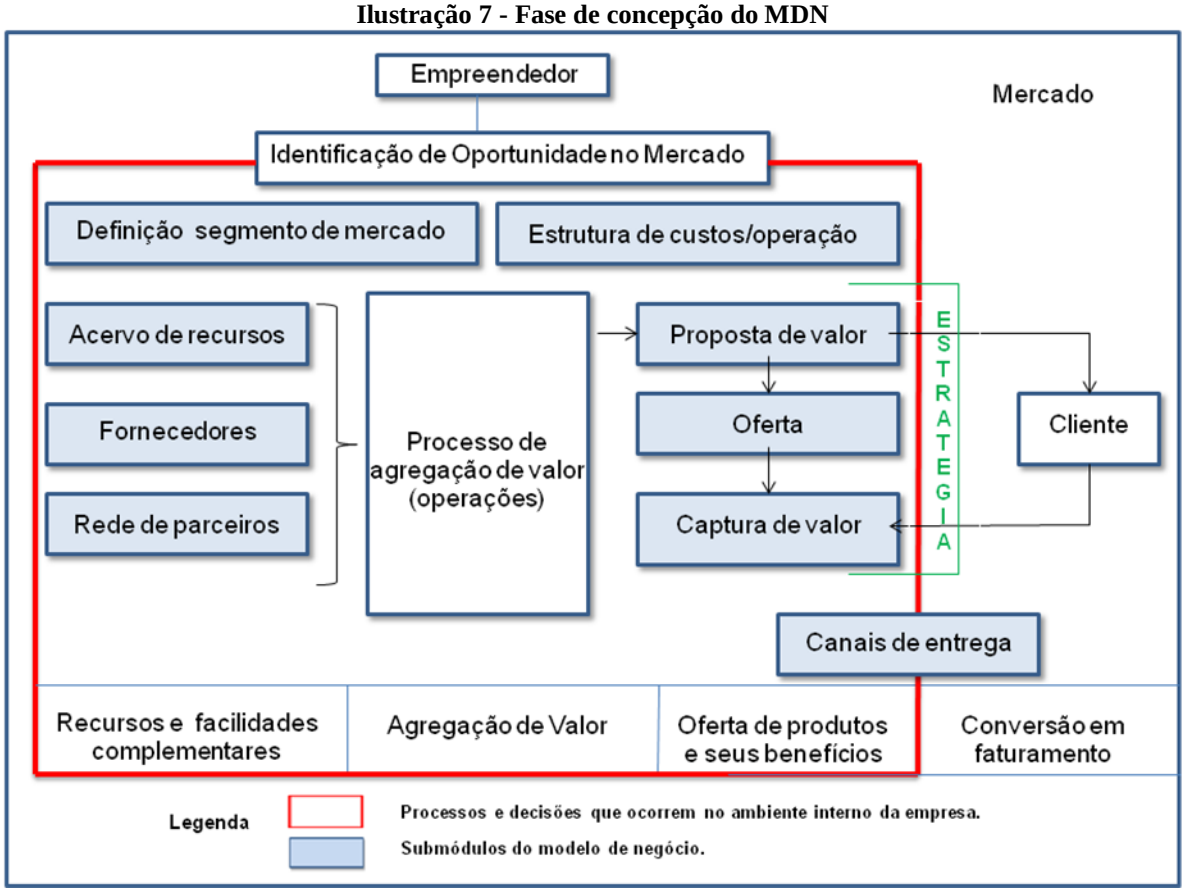
A seguir é apresentado o modelo conceitual do estudo.

Ilustração 6 - Modelo conceitual do estudo



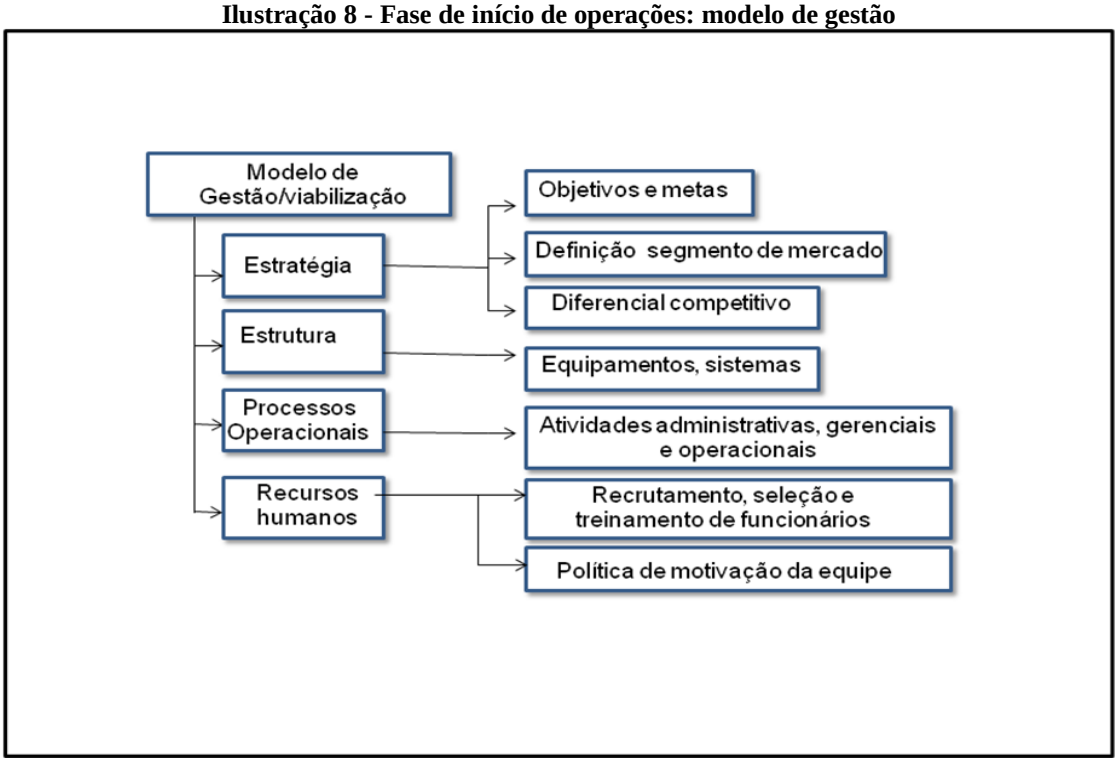
FONTE: A autora, 2013.

Ilustração 7 - Fase de concepção do MDN



FONTE: ADAPTADO DE AL-DEBEI; 2008.

Ilustração 8 - Fase de início de operações: modelo de gestão



FONTE: ADAPTADO DE GAILBRAITH; 2002.

Ilustração 9 - Fase de consolidação: indicadores de desempenho em empresas de e-commerce

Indicadores de desempenho
Oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do site.
Comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do site.
Oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do site.

FONTE:ADAPTADO DE MCCLURE, DAVE, s/d.

3.3 Limitações da pesquisa

As pesquisas baseadas no uso de estudo de caso não permitem que as conclusões sejam generalizadas para o universo de empresas de *e-commerce* de produtos ou serviços que utilizam como MDN o painel de controle.

As informações utilizadas no estudo são baseadas nos depoimentos dos entrevistados. Não foram utilizadas outras fontes internas da empresa, orais e nem escritas. Logo, as conclusões são limitadas, porque baseiam-se unicamente na opinião do entrevistado manifestada no depoimento dado no ato da entrevista de coleta de dados. Partiu-se da premissa que os entrevistados foram agentes do processo de concepção, implantação e confirmação do MDN das empresas pesquisadas e, por conseguinte, eram as melhores fontes diretas para a coleta de informações.

Dado que o objeto da pesquisa foi estudar como e porque ocorreram as mudanças na organização no MDN de cada uma das empresas objeto de estudo de caso, optou-se pela uso do sigilo que omite a razão social da empresa e dos seus respectivos proprietários ou dirigentes entrevistados. Sabe-se que o MDN é o responsável pela geração de receitas e por isso, as informações sobre o mesmo são preservadas pelos empreendedores. Logo, não divulgar a razão social das empresas é uma limitação desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os dados de pesquisa e as análises realizadas sobre eles. Estes dados foram a base para a elaboração dos casos das empresas de *e-commerce* pesquisadas.

Inicialmente, são descritos os casos elaborados, logo em seguida, apresenta-se a Matriz de Análise Cruzada e as análises realizadas sobre os dados referentes a cada um dos submódulos do modelo de negócio de cada empresa estudada.

Na primeira parte da apresentação e análise de casos será descrito o perfil das quinze empresas entrevistadas e de seus empreendedores. Na segunda parte, será apresentada a análise dos dados.

Os empreendedores que responderam às perguntas nas entrevistas revelaram dados e informações importantes sobre suas empresas. Para preservar a identidade dos empreendedores e das empresas de *e-commerce* às quais elas se referem, a autora desta pesquisa se comprometeu com eles de não revelar suas identidades e não identificar pelos nomes ou marcas as respectivas empresas estudadas nos casos. Por esta razão, as empresas tiveram suas razões sociais substituídas por letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M. N e O.

Da mesma forma, o nome dos empreendedores entrevistados não são revelados na apresentação e análise de dados.

4.1 Perfil das empresas respondentes e de seus empreendedores

A seguir serão apresentados dois quadros contendo as informações dos empreendedores e de suas empresas. Na sequência, será feita uma breve descrição de cada uma das quinze empresas estudadas.

Quadro 9 - Perfil dos empreendedores ou empregados das empresas de *e-commerce* que foram entrevistados pela pesquisa.

Empreendedor ou empregado entrevistado			
Empresa	**Idade do Empreendedor**	**Escolaridade do empreendedor**	**Cargo na empresa**
Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A).	40 anos	Graduado em Medicina, Residência em Geriatria e MBA em Gestão da Saúde.	Sócio Executivo
Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B).	30 anos	Engenheiro de Computação.	Presidente Executivo
Empresa busca de produtos e serviços (C).	37 anos	Graduado em Engenharia Elétrica.	Vice-Presidente de Novos negócios
Empresa de busca de produtos (D).	40 anos	Ciência da Computação e MBA em gerenciamento de projetos.	Diretor Comercial
Empresa de locação de imóveis (E).	40 anos	Graduação em Administração e especialização em Gestão de negócio.	Diretor Geral da Empresa no Brasil
Empresa de entregas (*delivery*) de alimentos para o consumidor final (F)	30 anos	Graduado em Administração.	Diretor de Operações de Tecnologia
Empresa de venda e troca de objetos (G).		Graduado em Administração.	Presidente Executivo
Empresa de cursos online (H).	28 anos	Pós-Graduado com um MBA na Espanha.	Coordenador de assessoria de imprensa e parcerias
Empresa de serviços de busca de serviços para cachorros (pets) (I).	34 anos	Graduado em Administração e com curso de especialização em Gestão no exterior.	Presidente Executivo
Empresa de esclarecimento de dúvidas para cursos universitários de Engenharia, Matemática e Química (J).	25 anos	Graduado em Engenharia da produção.	Presidente Executivo
Empresa de busca e publicidade (K).	40 anos	Graduado em Administração e especialista em Marketing.	Coordenador de Marketing.
Empresa de cursos online (L).	36 anos	Engenheiro Mecânico.	Sócio fundador responsável pelo financeiro e operacional.
Empresa de presença online (M).	29 anos	Graduado em Processamento de Dado e especialista em Gestão de TI.	Presidente de Operações (CTO)
Empresa de busca de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis de reformas de prédios e residências (N).	37 anos	MBA em Gestão da Tecnologia.	Presidente Executivo
Divulgação de promoções (O).	23 anos	Graduado em Finanças e Marketing e com curso de especialização (MBA) no exterior.	Presidente Executivo

FONTE: A autora, 2013.

Quadro 10 - Empresas cujos empreendedores foram entrevistados na pesquisa

Empresa				
Empresas pesquisadas (casos estudados)	**Ramo de atividade**	**Ano de criação**	**Idade da empresa na data da entrevista**	**Cidade sede da empresa**
Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A).	Busca de locais para consulta médica e agendamento de consultas.	2011	1 ano	São Paulo
Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B).	Soluções de Marketing e Internet para Instituições de ensino.	2010	3 anos	São José dos Campos
Empresa busca de produtos e serviços (C).	Site de buscas de produtos e serviços.	1999	15 anos	São Paulo
Empresa de busca de produtos (D).	Site de buscas de produtos.	2011	2 anos	São Paulo
Empresa de locação de imóveis (E).	Locação de imóveis.	2008	4 anos	São Paulo
Empresa de entregas (delivery) de alimentos para o consumidor final (F).	Venda de alimentos prontos.	2011	2 anos	São Paulo
Empresa de venda e troca de objetos (G).	Troca e venda de objetos.	2012	6 meses	São Paulo
Empresa de cursos online (H).	Cursos online	2011	8 meses	São Paulo
Empresa de serviços de busca de serviços para cachorros (pets) (I).	Busca por consulta veterinária.	2012	8 meses	São Paulo
Empresa de esclarecimento de dúvidas para cursos universitários de Engenharia, Matemática e Química (J).	Aulas particulares para estudantes e acesso à material didático.	2011	7 meses	Rio de Janeiro
Empresa de busca e publicidade (K).	Sistemas de busca mundial e de publicidade.	1998	16 anos	Palo Alto, CA, EUA.
Empresa de cursos online (L).	Oferece aulas gratuitas e vende o certificado (no futuro). Setor chamado de Edutec ou MULQ.	2012	1 ano	São Paulo
Empresa de presença online (M).	Oferece presença online através de um site simples e divulgação no Google.	2012	1 ano	Guarulhos
Empresa de busca de serviços de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis e de reformas de prédios e residências (N).	Site de busca de serviços relacionados ao setor de construção.	2011	2 anos e 2 meses	São Paulo
Divulgação de promoções (O).	Oferece ofertas de produtos ou serviços de empresas parceiras para clientes de varejo.	2010	3 anos	Rio de Janeiro

FONTE: A autora, 2013.

4.1.1 Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A)

A empresa A foi criada em 2011, na cidade de São Paulo. Ela oferece serviços de gerenciamento de consultas médicas *online*. Dessa forma, o usuário pode acessar o *site*, filtrar por cidade e bairro e encontrar os médicos disponíveis e agendar uma consulta *online* ou por telefone.

O empreendedor da empresa A é médico, fez a residência de formação médica em geriatria e depois cursou MBA em Gestão de Saúde. Ele fundou a empresa A sozinho, aos 37 anos. Ele já tinha fundado outras empresas anteriormente, mas eram empresas físicas no formato tradicional. Ele tem atualmente, no Brasil, um sócio majoritário e 13 sócios minoritários.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios delas e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.2 Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B)

A empresa B foi fundada em 2010. Atua conectando universidades e alunos de Ensino Fundamental e Médio que estão buscando uma escola ou universidade com vagas abertas para os cursos desejados. Pelo *site*, as demandas são captadas. Em seguida, a empresa B oferece aos alunos informações de escolas e universidades que tenham vagas disponíveis para os cursos procurados. Após a decisão do aluno, as informações cadastradas são repassadas para a escola ou universidade.

O empreendedor da empresa B tem 30 anos. Esta é sua primeira empresa e foi iniciada com mais três sócios. A empresa tinha, na época da entrevista, treze empregados, além dos quatro sócios.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócio delas e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.3 Empresa busca de produtos e serviços (C)

A empresa C foi criada em 1999. Oferece serviços de busca de produtos e serviços, ou seja, o usuário digita o nome do produto e são listadas várias empresas que o fornecem e os respectivos preços. Se o cliente clica em uma das empresas indicadas pelo resultado de busca como ofertante do produto, é conduzido (encaminhado) para a página da empresa escolhida pelo clique.

O empreendedor entrevistado tem 37 anos, é graduado em Engenharia Elétrica e na empresa, ocupa o cargo de Vice-presidente de novos negócios. A empresa foi fundada por quatro sócios. Eles montaram duas empresas antes da empresa C e empregavam 1.200 funcionários, até a data da entrevista.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição do respectivo modelo de negócio dela e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.4 Empresa de busca de produtos (D)

A empresa D foi criada em 2011, por dois dos sócios. A empresa é um site de busca de produtos e atende todo o Brasil, ou seja, trata-se de um site que possui varejistas de produtos cadastrados. O consumidor pode visualizar o nome da empresa ofertante, os produtos, comparar os preços, comprar e receber o produto na residência.

O empreendedor entrevistado tem 40 anos e é o diretor comercial da empresa. É graduado em Ciência da Computação e fez um MBA em Gerenciamento de Projetos. A empresa tem cinco sócios e dois empregados.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios delas.

4.1.5 Empresa de locação de imóveis (E)

A empresa E foi criada no exterior em 2008, por três empreendedores e até a data da entrevista, a empresa atuava em 190 países, incluindo o Brasil.

A empresa é um site de locação de imóveis a preços mais baixos que os cobrados por hotéis. Dessa forma, é possível alugar apartamentos, quartos ou até camas, na casa de pessoas por uma temporada e pagar um valor inferior ao de um hotel. Os valores do aluguel e as taxas envolvidas na locação são negociadas, diretamente, entre o dono do imóvel e o interessado em alugar por meio do site. A empresa E não participa da negociação, ela oferece o ambiente (site) para que isso aconteça.

O empreendedor entrevistado tem 40 anos e é Diretor Geral da empresa no Brasil. Ele é graduado em Administração e tem especialização em Gestão de Negócios.

A empresa empregava, na data da entrevista, vinte e cinco funcionários no Brasil e seiscentos funcionários nos demais países.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.6 Empresa de entregas (*delivery*) de alimentos para o consumidor final (F)

A empresa F foi fundada em 2011. Começou com três sócios, possui um site com restaurantes cadastrados e os consumidores podem visualizar os cardápios deles, fazer o pedido e receber o alimento na residência. Atua em São Paulo, Santos, Campinas, Jundiaí, Rio de Janeiro, Salvador, Fortaleza e Recife. Possui 30 funcionários, incluindo os três sócios.

O sócio entrevistado é Diretor de Operações de Tecnologia da empresa e tem 30 anos de idade. É graduado em Administração de Empresas.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócio desta e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.7 Empresa de venda e troca de objetos (G)

A empresa foi implantada em 2012, por um único empreendedor. Trata-se de um site de venda, troca e doação de produtos, ou seja, uma rede social em que as pessoas anunciam qualquer tipo de produto. O anunciante pode oferecer um produto para venda, doar um produto do qual queria se desfazer ou pode ainda, anunciar que está procurando por um determinado produto. O site da empresa G é apenas, um meio de contato que é disponibilizado para os usuários, a empresa não é responsável pelas negociações e não participa delas.

Oferece serviço de entrega dos produtos, ou seja, retira o produto no local indicado pelo usuário-vendedor e entrega para o usuário-comprador. A empresa G também oferece serviço de intermediação de pagamentos em que ela recebe o dinheiro do usuário-comprador e somente o repassa para o usuário-vendedor, quando a entrega é confirmada.

A empresa, além do empreendedor, emprega mais cinco funcionários que trabalham no desenvolvimento do site da empresa.

O empreendedor, na ocasião da entrevista, tinha 26 anos e era o Presidente da empresa. Ele é graduado em Administração e Comércio Exterior.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.8 Empresa de cursos online (H)

A empresa foi fundada em 2011. Foi implantada pelos cinco sócios e oferece cursos *online* em formato diferente dos tradicionais a preços acessíveis, ou seja, preocupa-se em remodelar o formado de curso, planeja a edição e produção dos vídeos, a escolha do cenário, entre outros.

A empresa emprega cinco funcionários. Até a data da entrevista, o empreendedor tinha 28 anos. Ele era o coordenador de Assessoria de Imprensa e Parcerias. Ele possui um MBA na Espanha.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos

respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.9 Empresa de serviços de busca de serviços para cachorros (pets) (I)

A empresa I foi fundada em 2012. Funciona como um portal dedicado para donos de animais de estimação. Nele, é possível encontrar profissionais prestadores de serviços, ver foto, vídeo, e agendar consultas na hora e para isso, os prestadores de serviço pagam uma mensalidade.

O empreendedor entrevistado tem 34 anos, é graduado em Administração e tem um MBA em Gestão, realizado no exterior. A empresa I é sua primeira empresa, mas já teve experiência em montar a operação para uma *startup* para investidores do exterior. Iniciou a empresa sozinho e com capital próprio. A empresa possui três funcionários e quatro prestadores de serviços.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.10 Empresa de esclarecimento de dúvidas para os cursos universitários de engenharia, matemática e química (J)

A empresa foi fundada em 2011, pelos três primeiros sócios. A proposta da empresa J é esclarecer dúvidas escolares relacionados ao curso de Engenharia e também, das disciplinas de Matemática e Física e o usuário pagaria um valor fixo por este serviço. Assim, pessoas que possuem conhecimento em Engenharia, por exemplo, podem se oferecer para esclarecer dúvidas e os usuários podem pagar para terem suas dúvidas esclarecidas.

O empreendedor entrevistado tem 25 anos. Ele é o CEO na empresa e é graduado em Engenharia.

A empresa emprega quatro pessoas sendo dois empregados e dois sócios.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.11 Empresa de Busca e publicidade (K)

A empresa K foi fundada em 1998. Oferece serviços de busca de produtos, serviços, informações, entretenimento, comércio gratuitos para os usuários. Para as empresas, oferece serviço de divulgação online e ferramentas de gestão e controle estatísticos de acesso. Também compra espaço de publicidade no site de outras empresas.

Foi criada pelos dois sócios que ainda são os sócios majoritários no capital social. Os primeiros funcionários contratados também possuem uma pequena participação acionária na empresa. Além, desses, a empresa possui outros investidores de risco. Em relação aos sócios majoritários, um deles é graduado em Engenharia e tem mestrado em Ciências da Computação, nos EUA. O outro é graduado em Matemática e Ciências da Computação e tem mestrado, também, nos Estados Unidos. A empresa foi criada quando os empreendedores tinham 19 anos de idade.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios das empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.12 Empresa de cursos online (L)

A empresa L foi fundada em 2012. Foi criada por quatro sócios e até a data da entrevista, possuía doze funcionários.

A empresa L oferece cursos *online* gratuitos, que são ministrados por professores universitários de vários países. O curso é oferecido gratuitamente. Caso o aluno deseje obter o certificado, deverá manifestar o interesse por meio do site da empresa. Posteriormente, o aluno será comunicado sobre a data da prova. Caso seja aprovado, pagará uma taxa para custear a emissão do certificado e a empresa o emite.

O empreendedor entrevistado é o responsável pela área financeira e de operações da empresa. Na data da entrevista, tinha 36 anos de idade e informou que era graduado em Engenharia Mecânica.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios dela e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.13 Empresa de presença online (M)

A empresa M foi criada em 2012. Trata-se de um site que possui inúmeros estabelecimentos comerciais cadastrados e que permite ao usuário encontrar um restaurante, por exemplo, e onde existem comentários de usuários que já foram nele. O dono do estabelecimento não paga para estar cadastrado, mas caso deseje ter mais destaque no site, pode pagar um valor por isso.

O empreendedor entrevistado tem 29 anos e é o *Chief Technology Officer* - CTO. É responsável pela criação da infraestrutura tecnológica da empresa. Ele é graduado em Processamento de Dados numa universidade brasileira e possui pós-graduação em Gestão de TI.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios dela e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.14 Empresa de busca de serviços de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis e de reformas de prédios e residências (N)

A empresa foi criada em 2011, e oferece serviços de elaboração e fornecimento *online* de orçamentos para execução de serviços de construção e reformas em residências e prédios. Caso o usuário-cliente que busca orçamentos no site da empresa queira fazer uma reforma e necessite dos serviços de pintores, pode preencher o formulário no site, descrever o serviço que precisa e, posteriormente, receber até três propostas de orçamento com os preços dos produtos e da mão-de-obra para execução dos serviços. Normalmente, esses orçamentos são realizados por pequenos empresários ou autônomos cadastrados pela empresa N. Além disso, existem empresas de material de construção e reforma que comercializam os produtos por indicação do site.

O empreendedor entrevistados fundou a sozinho a empresa. Ele é Diretor-geral da empresa, e tem 37 anos. É graduado em Sistema de Processamento de Dados e possui um MBA em Gestão de Tecnologia de Informação.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócio dela e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.1.15 Empresa de divulgação de promoções (O)

A empresa O foi criada em 2010. Oferece serviços de divulgação *online* de promoções para empresas que ofertam produtos ou serviços como restaurantes, centros de estética, dentre outros. As ofertas são enviadas para o *e-mail* dos consumidores finais (pessoas físicas) e também, ficam visíveis no site da empresa.

Assim, por exemplo, a empresa divulga a promoção de um prato de um determinado restaurante para os clientes cadastrados na base de dados da empresa O.

A empresa foi criada por três sócios-proprietários. Na data da pesquisa, eram quatro sócios e mais os investidores. O sócio-proprietário participante do estudo é graduado em Finanças e Marketing e possui um MBA numa universidade no exterior. Criou o negócio aos 23 anos e desempenha a função de dirigente principal.

Mais informações sobre o negócio e o funcionamento desta empresa e de todas as empresas dos demais casos, serão fornecidas mais adiante, por ocasião da descrição dos respectivos modelos de negócios dela e das demais empresas de *e-commmerce* estudadas.

4.2 Descrição dos casos de empresas pesquisadas

O objetivo principal da pesquisa é verificar as mudanças ocorridas e buscar entender como e porque os empreendedores tiveram que mudar os seus modelos de negócios para poder atender às exigências dos clientes e demais *stakeholders*.

Para isso, serão apresentadas no item a seguir as informações obtidas nas entrevistas e a relação delas com os submódulos do MDN propostos no estudo.

4.2.1 Empresa de agendamento de serviços médicos e serviços relacionados à saúde (A)

● Proposta de valor e oferta de valor

Com base numa oportunidade de negócio previamente identificada, neste submódulo, o empreendedor elaborou uma proposta de valor descrevendo os serviços de agendamento de serviços médicos e relacionados à saúde para ofertar aos seus clientes-usuários. Esta proposta foi ofertada a eles por meio do site da empresa.

Os clientes-usuários são pessoas físicas que acessam o site da empresa e têm potencial para fazer aquisição dos serviços ofertados.

A empresa também atende outro segmento de clientes que são os clientes-fornecedores (médicos e profissionais relacionados à saúde como acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, entre outros). Eles são os prestadores dos serviços ofertados no site: pagam um valor mensal para estarem cadastrados no site. Os clientes-fornecedores são os que geram receita para a empresa, por meio da mensalidade.

Os clientes-usuários têm acesso gratuito ao site e os serviços adquiridos são pagos diretamente, ao prestador de serviço. A empresa A não recebe participação no valor pago pelo cliente-usuário.

Desde o momento em que foi idealizada, a proposta/oferta de valor da empresa A, para os seus potenciais clientes, foi promover facilidades de acesso à saúde por meio do agendamento *online* de consultas médicas. A empresa disponibiliza gratuitamente, aos clientes-usuários, uma relação de profissionais prestadores de serviços médicos e a possibilidade de agendar consultas *online* e por telefone, por meio do site. Para os clientes-fornecedores (médicos e outros profissionais da saúde) será cobrada um taxa mensal para fazer parte do cadastro e desta forma, terem seu perfil, serviços divulgados e disponibilizados no site para potenciais pacientes interessados em agendar consultas.

O benefício oferecido ao cliente-fornecedor (médicos e outros profissionais da saúde) é que ele terá exposição 24horas por dia, sete dias por semana. O agendamento possui confirmação instantânea para o cliente-usuário por SMS e *e-mail*. Isso ajuda o paciente a lembrar da consulta agendada e contribui para a redução da costumeira taxa de absenteísmo dos pacientes nas consultas.

Na fase de concepção do modelo de negócio, que durou dois anos, os empreendedores planejaram oferecer serviços de agendamento de consultas médicas. Na fase de início de operações, a proposta concebida na fase anterior foi modificada para ampliar o portfólio de serviços de medicina humana, incluindo os de outros profissionais de saúde e bem-estar em geral, tais como: acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, higiene oral, massagens terapêuticas, medicina antienvelhecimento, medicina chinesa, neuropsiciologia, nutrição, osteopatia, terapia da fala, rastreios.

Na área médica, a empresa A oferece possibilidades de agendamento de consultas médicas nas especialidades de cardiologia, cardiologia pediátrica, cirurgia cárdio-torácica, cirurgia-geral, cirurgia-pediátrica, cirurgia-plástica-reconstrutiva e estética, cirurgia vascular, clínica-geral, dermatologia, endocrinologia, estomatologia, fisiatria, gastroenterologia, ginecologia-obstetrícia, hematologia-clínica, hepatologia, imunoalergologia, medicina-

dentária, medicina-desportiva, medicina-geral e familiar, medicina-tropical, neurocirurgia, neurologia, oftalmologia, oncologia médica, ortopedia, otorrinolaringolia, pediatria, pedopsiquiatria, pneumologia, psiquiatria, reumatologia, neurologia.

Segundo o empreendedor, que é médico, a oportunidade de negócio foi identificada em função de dois acontecimentos principais. O primeiro se refere à convivência no hospital com os residentes de Medicina. Esses comentavam que na condição de recém-formados, temiam não conseguir pacientes por não serem ainda conhecidos no exercício da Medicina. O segundo acontecimento foi a percepção de que os idosos dependem de alguém para agendar e reagendar as consultas e para companhá-los na consulta, porém, estes acompanhantes têm compromissos no trabalho e muitas vezes, não conseguem ligar para os consultórios para agendar ou reagendar consultas nos horários de funcionamento dos consultórios.

O empreendedor pensou que ele poderia atender à necessidade dos médicos recém-formados e também, criar uma facilidade para o agendamento e reagendamento de consulta dos idosos por meio da criação de um site que facilitasse esse encontro.

Assim, a criação de um site de agendamento facilitaria a exposição dos serviços destes médicos por meio da rede internet e reduziria custos de divulgação para estes profissionais da saúde. Para os idosos e seus acompanhantes, o site ofereceria agendamentos e remarcações de consultas 24 horas.

Quanto questionado sobre o diferencial da empresa, o empreendedor explica que "Inovação. Inovação, acho que no contexto na internet, o que prova aí, um grande reconhecimento disso foi um prêmio que a gente ganhou em 2012, pela disciplina de inovação de Harvard".

● Acervo de Recursos

Em relação ao submódulo Acervo de Recursos, que envolve a estrutura, equipamentos e recursos humanos, a empresa A começou como um *blog* do entrevistado.

> onde eu escrevia um pouco sobre um outro braço da empresa é o conteúdo, né?. A informação na saúde, voltada à promoção de saúde onde eu escrevia, alguns colegas escreviam, alguns professores escreviam para mim e depois, ela foi quando eu fui procurar uma empresa pra fazer o *software* da ferramenta de agendamento, eu encontrei um grande amigo da família, um português, da família [X]. Ele tinha sofrido um acidente, passou pela dificuldade de encontrar profissionais e tinha uma ideia um pouco parecida com a minha. A gente acabou fazendo uma parceria e aí, [a empresa A] foi criado no Brasil e em Portugal.

Atualmente, a empresa atua em "quatro países, e vou expandir em breve para seis países. Tem Bélgica e alguns países da América Latina, talvez EUA a gente chegue, em breve, também". Além do Brasil e Portugal a empresa atua na Espanha e na Romênia.

Na fase de concepção, o empreendedor estava planejando montar a empresa sozinho, mas conforme dito anteriormente, o reencontro com um conhecido português, gerou uma sociedade. Nela, o brasileiro administraria o site no Brasil e o português, em Portugal.

A empresa, na fase de concepção, foi idealizada por dois sócios. Na fase de início das operações, passou de um sócio no exterior (Portugal) para seis, no exterior (Portugal, Espanha e Romênia) e passou a ter treze sócios, no Brasil. Desses treze, dois deles são sócios majoritários, os demais são os sócios minoritários, sendo que a maioria deles é formada por investidores.

Segundo o empreendedor, no Brasil, o mercado é maior, por isso, tem o maior número de sócios. Em função da empresa A atuar em vários países e eles possuírem culturas diferentes, os sócios decidiram que cada um deles deveria se concentrar em gerenciar a unidade de negócio do seu país de origem. Dessa forma, cada sócio ficou com a responsabilidade de ajustar o site, se necessário, para atender às necessidades do país.

Na fase de concepção do modelo de negócio, o empreendedor não tinha uma equipe da empresa A. Nessa época, ele estava fechando uma empresa e por isso utilizou, temporariamente, a mão-de-obra dos empregados da empresa que estava sendo encerrada. Posteriormente, os funcionários foram dispensados, pois a nova empresa não necessitava, nos primeiros meses, da contratação de funcionários.

Na ocasião da entrevista, a empresa possuía uma equipe formada por cinco funcionários internos e mais uma equipe de prestadores de serviço de programação e de assessoria de imprensa. Os funcionários internos estão distribuídos nas atividades relacionadas à área comercial e de vendas, recursos humanos e jurídicos. Entre os sócios, um deles se concentra na área do Marketing, outro na área comercial e um deles, no desenvolvimento do produto.

Sobre a política de motivação de funcionários da empresa A, o empreendedor explica que "[...] aqui é tudo pautado na meritocracia. Os empregados têm as metas estabelecidas para cumprir e, se eles cumprem as metas, temos uma política de reconhecimento que ainda não está muito estruturada, mas essa política de reconhecimento existe". A empresa costuma premiar os funcionários com bônus.

Na fase de concepção do modelo de negócio, a empresa não possuía um site, mas um blog. O primeiro *software* da empresa A: "A gente desenvolveu em parceria com o sócio

português. O primeiro *software* foi desenvolvido em Portugal".

Na fase de início das operações "a gente tinha um *software online* rolando e as coisas estavam acontecendo, desenvolvi outro [*software*] completamente novo, baseado nesse aprendizado". A motivação de se criar um novo *software* foi que: "Como a gente desenvolveu em Portugal e as pressões e o tamanho do mercado português é muito menor, a gente queria algo que fosse mais dinâmico e mais rápido, devido às dimensões da demanda do Brasil, basicamente por isso".

Na ocasião da realização da entrevista, o empreendedor estava se preparando para oferecer serviços de agendamento de exames em laboratório, clínicas e hospitais, inclusive no site já havia até mesmo, uma janela para isso, porém, essa proposta relacionada aos laboratórios, clínicas e hospitais não foi implantada.

Nota-se uma outra mudança no site, a inclusão de um setor denominado Saúde e Bem-Estar. Este, inclui a oferta de agendamento de consultas nas áreas de acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, higiene oral, massagens terapêuticas, medicina anti-envelhecimento, medicina chinesa, neuropsicologia, nutrição, osteopatia, terapia da fala, rastreios. Percebe-se que os empreendedores se focaram no agendamento de consultas, em consultórios.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Em relação a estes submódulos, nota-se que o empresário não faz uma distinção significativa entre fornecedores e parceiros. No entanto, atendendo à definição proposta no estudo, foi considerado como fornecedor, os clientes-fornecedores (médicos e demais profissionais de saúde e bem-estar) cadastrados no site e para os quais o site vende seus serviços de agendamento de consultas.

Os clientes-fornecedores da empresa A eram, na fase de concepção, os prestadores de serviços médicos (médicos). Na fase de início das operações, passou a incluir também, prestadores de serviços relacionados à Medicina como acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, higiene oral, massagens terapêuticas, medicina antienvelhecimento, medicina chinesa, entre outros.

Quanto à Rede de Parceiros, o empreendedor explica que chegou a fazer parcerias com algumas empresas juniores de duas universidades públicas do Estado de São Paulo, inclusive, com o núcleo de empreendedorismo existente. Estas parcerias lhe ajudaram a avaliar e aprimorar a ferramenta e, também, na promoção e divulgação do inicial do seu negócio.

Na fase de início de operações, ocorreu uma troca de parceiros que passou a serem os estudantes autônomos de Medicina na divulgação no site, por meio de indicação.

O contato com as universidades e com os estudantes é facilitado para o empreendedor dado que ele trabalha em uma universidade e faz tutoria com residentes, chegando até mesmo, a ajudá-los a conseguir o primeiro emprego. O site, inclusive, é um recurso para ajudar os alunos recém-formados a conseguirem pacientes.

● Captura de Valor

O submódulo Captura de Valor envolve a realização de receitas de faturamento, do qual a empresa extrai o lucro que servirá de retorno financeiro para o empreendedor e, quando houver, para outros sócios investidores.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor da empresa A idealizou, como forma de captação de valor, a cobrança de uma mensalidade fixa dos clientes-fornecedores para que eles fossem incluídos e se mantivessem no site. Esta mensalidade tornou-se a componente principal de faturamento de receitas para a empresa.

Na fase de início das operações, essa forma de cobrança não foi implantada. O empreendedor chegou a fechar alguns contratos, mas preferiu suspender, temporariamente, a cobrança da mensalidade. O empreendedor tomou essa decisão porque precisava de um período para testar as ferramentas do site e fazer melhorias nele. Dessa forma, o empreendedor decidiu suspender a cobrança para que os clientes-fornecedores pudessem experimentar o e também, sugerir melhorias para a empresa A. Com esta experiência, foram feitos novos ajustes e aprimoramentos, no site.

Na fase de concepção, o empreendedor pensou que poderia vender seu serviço por um preço maior do que o efetivamente mencionado na data da entrevista. A decisão de reduzir o preço ocorreu porque o empreendedor conseguiu ofertar o mesmo serviço utilizando uma estrutura mais econômica e com novas funcionalidades ainda não exploradas. O empreendedor relata que no futuro, essas novas funcionalidades serão exploradas pela empresa e isso permitirá um aumento no preço dos serviços ofertados.

● Canais de Entrega

O submódulo Canais de Entrega envolve os meios utilizados para que o produto/serviço chegue até o cliente.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor idealizou que a entrega dos serviços seria feita pelos clientes-fornecedores.

Em relação à divulgação da empresa, ocorreria por meio das redes sociais, mas também, era necessária a criação de um site que fosse de fácil acesso e compreensão para todos os potenciais clientes interessados.

Na fase de início das operações, a empresa A implantou a proposta concebida na fase anterior em que os clientes-fornecedores eram responsáveis pela entrega dos serviços aos clientes-usuários.

Os empreendedores também fizeram melhorias em sua plataforma e a deixaram bem simples de navegar, para que o profissional ou sua secretária pudessem utilizar com facilidade e para que os clientes-usuários também pudessem compreender facilmente, o funcionamento.

Ajustada a plataforma, o empreendedor utilizou seus contatos e redes sociais para divulgar seu serviço. Para a captação inicial de clientes-fornecedores, (médicos profissionais da saúde) o empreendedor utilizou o cadastro de médicos que ele construiu na época de sua empresa anterior. Esses contatos indicaram o site para outros médicos conhecidos.

O empreendedor também criou uma *homepage*, numa rede social e com a qual, conseguiu no Brasil, obter mais de 240 mil seguidores entre pacientes e profissionais da área médica.

Portanto, a empresa A manteve na fase de início das operações o que foi planejado na fase de concepção do MDN.

● Definição do Segmento de Mercado

Em relação ao submódulo Definição do Segmento de Mercado, cabe destacar que ele consiste em identificar, selecionar e descrever o segmento de clientes para quem a empresa pretendia oferecer e comercializar os seus serviços de agendamentos de consultas médicas e serviços de saúde.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor planejou atender dois segmentos de mercado, os clientes-fornecedores (médicos) e os clientes-usuários (aqueles que fazem e agendamento e pagam pelas consultas médicas).

Os clientes-fornecedores iniciais eram formados pelos médicos. Posteriormente, a empresa passou a oferecer agendamento de serviços médicos e de saúde (como acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, entre outros).

Os clientes-fornecedores são os que pagam mensalidades à empresa A para estarem cadastrados e terem seus serviços disponilizados no site da empresa A.

Os clientes-usuários (pacientes) são pessoas que acessam o site, gratuitamente, em busca de consultas médicas. São eles que fazem os agendamentos e pagam pela consulta aos clientes-fornecedores (médicos e outros profissionais da saúde). Ainda que eles não paguem um valor para a empresa A, a existência destes clientes-usuários ou potenciais pacientes, é decisiva para tornar o site da empresa A atrativo e valioso para os clientes-fornecedores.

Dessa forma, pode-se afirmar que foram introduzidas mudanças nesse submódulo em relação ao segmento clientes-fornecedores, que teve início com a oferta de serviços médicos e passou a oferecer, na fase de início de operações, serviços relacionados à saúde como acupuntura, enfermagem, exercício físico, fisioterapia, entre outros.As razões das mudanças foram de ordem mercadológica e financeira. De ordem mercadológica, porque busca ampliar o segmento de clientes potenciais e de ordem financeira, porque visa a geração de mais receitas em função do aumento da quantidade de clientes-fornecedores que pagam as mensalidades.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

O último submódulo do modelo de negócio é a sistemas de gerenciamento e controle da operação. Trata-se da forma como os empresários controlam os custos/resultados, executam e monitoram a operação da empresa e seus respectivos processos.

Na fase de concepção do negócio, a empresa A idealizou um sistema no site para gerenciamento e controle da operação e de seus resultados, inclusive, utilizando *softwares* livres. Na fase de início das operações, a proposta concebida anteriormente, foi implantada e mantida pelos empreendedores. Alguns desses sistemas receberam mais atenção do que outros, como foi o caso do sistema de controle do faturamento que não foi criado.

A empresa A consegue, através do site, obter informações como: se agendamento foi efetivado e se o cliente-usuário compareceu à consulta.

Para compreender o comportamento, a satisfação do cliente e fazer o controle de qualidade, são realizadas pesquisas. O empreendedor explicou:"Faço pesquisa de satisfação

do usuário no próprio site, faço pesquisa por *call center* e também, procuro ouvir os clientes fornecedores e usuários por meio das redes sociais".

Segundo o empreendedor, nos primeiros seis meses a empresa A obteve mais de 10.000 acessos. A quantidade de acessos tem aumentado 40% ao mês, nos últimos quatro meses. A empresa A já possui mais de 240 mil seguidores (estudantes de Medicina, médicos, pacientes e conhecidos do empreendedor, pessoas indicadas pelos conhecidos) na rede social (Facebook).

A empresa A ainda não possui um programa específico para controlar o faturamento da empresa, embora tenha sido pensado na fase de concepção. Isso se justifica, porque a empresa não possui faturamento em função da decisão de permitir que o cliente possa experimentar o serviço.

Como a empresa A pretende começar a cobrar o serviço em breve, já contratou um *controler* para cuidar dessa parte. O empreendedor acredita que em um ano, o site terá faturamento aproximado de R$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) somente no Brasil. Este montante de faturamento mencionado pelo empreendedor pode se confirmar ou não, dependendo do comportamento do mercado, quando a empresa começar a cobrar.

4.2.2 Empresa de Marketing e Internet para Instituições de Ensino (B)

● Proposta de valor e oferta de valor

A empresa B oferece Soluções de Marketing e Internet para instituições de ensino privadas, ou seja, ela oferece programas que permitem às instituições de ensino captar e reter alunos e ex-alunos para oferecer cursos e informar promoções.

A identificação da oportunidade de negócio ocorreu quando o empreendedor ainda estava na faculdade e ele e os sócios desenvolveram um programa para instituições de ensino privadas.

> Começamos como a maioria dos empreendedores, mais focados no desenvolvimento do produto do que na venda. A gente tinha uma visão um pouco inocente do mercado. Então, a gente começou assim, desenvolvendo uma espécie de *Linkedin* privado para Instituições de Ensino. A gente começou a fazer isso na faculdade em 2006, elaboramos esse *software* para as faculdades privadas para que elas pudessem conseguir estreitar o relacionamento com seus ex-alunos e utilizar isso como Marketing. Então, a gente fundou a empresa, como uma empresa de marketing na internet, voltada para ensino superior sendo esta atividade de Marketing na internet, o primeiro produto comercializado.

Quando questionado sobre a motivação para criar a empresa B, o empreendedor explica que

> Na época, empreendedorismo não estava tão em voga como está hoje, mas claro que eu diria que a possibilidade de retorno, a médio e a longo prazo, é bem maior para quem empreende versus quem é empregado. Outro motivo é que eu também sempre fui um cara movido à risco e também, gosto da liberdade que a empresa te dá de seguir o próprio caminho, fazer o que você gosta. Muitas vezes, você está no mundo corporativo e é obrigado a fazer não as coisas certas, mas o que vai agradar seu chefe. Eu diria que hoje, se eu fosse trabalhar em outro lugar, seria em alguma outra *startup*, teria que ser um ambiente bem livre, para eu conseguir me adaptar, um ambiente em que eu tenha a liberdade que tenho como empresário.

Com o produto inicial, que era o programa em que as empresas de ensino privadas poderiam manter os currículos dos alunos, manter contato profissional, oferecer oportunidade de emprego, os empreendedores montaram a empresa e foram oferecer no mercado. Eles perceberam que as instituições até se interessavam pelo serviço, porém não estavam dispostas a pagar por ele. Elas estavam mais interessadas em serviços que atraíssem ou retessem os alunos. Os empreendedores resolveram introduzir mudanças nos serviços para adequá-los às exigências dos clientes e dos demais *stakeholders*.

Eles criaram um novo serviço com o intuito de atrair clientes. Este serviço era um programa para captação de novos alunos para universidades, ou seja, por meio do programa, os empreendedores podiam oferecer vagas em universidades para alunos que estavam procurando um curso universitário.

Com esse novo programa de captação de alunos, os empreendedores conseguiram fechar contratos no prazo de uma semana. As universidades/faculdades passaram a pagar um valor por estudante que se cadastra e se matricula no site da empresa B. Cabe esclarecer que cada universidade/faculdade somente faz o pagamento, se o aluno escolhe o curso que ela está oferecendo.

Pode-se afirmar que foram introduzidas mudanças na proposta/oferta de valor. Os empreendedores começaram oferecendo a proposta de um programa para as universidades/faculdades manterem contato com ex-alunos e divulgar novos cursos para eles. No entanto, após algumas reuniões com representantes dessa universidades/faculdades, eles perceberam que para elas, era mais rentável investir não em manter contato com ex-alunos, mas sim, na captação de novos alunos. Diante disso, os empreendedores entenderam como funcionava o mercado educacional e criaram um novo *software* que atendia aos interesses das universidades/faculdades para conseguir novos alunos.

Com a rápida aceitação do segundo programa, eles desenvolveram um terceiro programa de captação de alunos. Nele, os alunos podiram indicar outros potenciais alunos e

caso o indicado se cadastrasse para fazer o curso, o aluno que indicou e o matriculado receberiam 10% de desconto na mensalidade. Esse terceiro produto também conseguiu ser vendido no mercado.

A fase de concepção do modelo de negócio da empresa B levou três anos e meio. A empresa não possui concorrentes diretos e se diferencia por ser de tecnologia, com conhecimento técnico suficiente para desenvolver os próprios programas. Assim, ela não tem a necessidade de contratar terceiros para desenvolver os programas idealizados. A terceirização do desenvolvimento de sites e programas é comum em empresas de *e-commerce*, por isso, possuir funcionários com o conhecimento técnico em programação é um diferencial da empresa B.

● Acervo de Recursos

A empresa foi iniciada em 2010, após os empreeendedores conseguirem uma verba do PRIME, um programa do Governo Federal, do qual receberam R$120.000,00. Eles montaram um escritório para começar as atividades, mas a primeira parte do *software* para comercializar já tinha sido desenvolvida na época da universidade, mas na ocasião do desenvolvimento do *software*, os sócios utilizaram capital próprio.

Na fase de início das operações, o programa inicial da empresa não atendeu ao mercado de instituições de ensino privadas. O programa oferecia uma solução para que as universidades/faculdades pudessem manter um relacionamento com ex-alunos e dessa forma, divulgar novos cursos, por exemplo. Nas entrevistas com o representante das universidades/faculdades, perceberam que elas estavam mais interessadas em captar novos alunos. Em função disso, os empreendedores decidiram investir em um novo programa mais voltado para a captação de novos alunos.

Com a aceitação, pelo mercado, do novo *software* para captação de alunos, os empreendedores resolveram criar um terceiro programa, permitindo que os alunos matriculados indicassem outros alunos potenciais e se eles se matriculassem os dois estudantes receberiam cada um, um desconto de 10% no valor do curso. Este serviço também conseguiu ser vendido para as universidades/faculdades privadas.

Para desenvolver os *softwares*, a empresa B optou por utilizar plataformas gratuitas (código aberto). Quanto ao conhecimento técnico para desenvolver os programas, um dos sócios era formado em Sistema de Informação e tinha experiência na área. Os programas

foram desenvolvidos nos computadores pessoais dos sócios. Essas decisões contribuíram para a redução dos custos da empresa. Basicamente, os custos estavam relacionados aos pagamentos necessários para colocar os programas na internet.

A empresa começou com quatro sócios e atualmente, são três sócios e 13 funcionários. A empresa B possui três departamentos principais que são: Marketing, Desenvolvimento de Programas e Manutenção do Site e Comercial.

A empresa B possui um departamento de desenvolvimento de *software* e cuida principalmente, dos softwares utilizados na operação dos sites. Um departamento de Marketing e uma equipe de *call center* são quem atende aos alunos. Existe um departamento de vendas corporativas, que cuida do relacionamento com as instituições de ensino para fechar novas parcerias, contratos, além de operacionalizá-los.

Quanto à divisão de responsabilidades, o Diretor-geral da empresa (CEO) supervisiona todas os departamentos. A Diretora Comercial cuida da parte de fechamento de contratos e atendimento aos alunos, e o Diretor de Desenvolvimento, que cuida da parte de desenvolvimento e manutenção dos softwares. As demais atividades são divididas e alocadas entre os demais empregados. Os sócios assumem as responsabilidades da gestão financeira, desenvolvimento e comercial, consideradas por eles, como áreas estratégicas para a empresa.

Todos os funcionários são contratados e possuem carteiras de trabalho assinadas. Segundo palavras do empreendedor: "[...] em geral, as terceirizações costumam ser mais onerosas para qualquer *startup,* além de existirem os riscos de ações trabalhistas, no futuro". Em função desses custos, os próprios empreendedores decidaram operar a infraestrutura do negócio.

Sobre a política de motivação da equipe, o empreendedor afirma se preocupar com ela, diariamente. Eles querem manter o empregado motivado e não somente oferecendo remuneração financeira compatível. Para isso, além de oferecer cotas, bonificações e confraternizações coletivas, os empreendedores procuram criar um ambiente agradável "[...] um ambiente bem familiar mesmo. Por sermos uma empresa pequena, não faz sentido a gente ter políticas corporativas formalizadas que encarece a execução das mesmas".

Os funcionários do *call center* são todos registrados em carteira na forma da lei, mas alguns empregados não são registrados por serem estagiários e possuem, portanto, contratos de estágios. Neste sentido, o empreendedor diz: "[...]você busca estagiários para poder reduzir as incidências de impostos sobre postos de trabalho, porque os encargos são elevados. A empresa procura sempre respeitar as leis vigentes".

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Em relação aos fornecedores, na fase de concepção do MDN, a empresa não utilizou fornecedores. Na fase de início das operações, ela precisou de fornecedores para montar a estrutura da empresa "[...] a gente teve que comprar computador, cadeira, tínhamos fornecedores disso, tínhamos também, o servidor onde fica hospedada a plataforma."

Na fase de concepção, os empreendedores da empresa B fizeram parceria com uma universidade pública para testar o *software* desenvolvido por eles.

Tiveram algumas parcerias no início da implantação, mas essas experiências não foram bem sucedidas.

> [...] parceria comercial até mesmo parceria para consultoria e a gente não teve uma boa experiência não, o que dá mais certo com a gente é o trabalho interno mesmo e cliente. É lógico, eu prefiro ao invés de fazer parceiro, conversar com um cliente, pois se a pessoa está interessada no seu produto ela está disposta a pagar, se não, o que acontece, é que ela demonstra um interesse muito grande, quer fazer uma parceria, mas depois de estabelecida a parceria, ela, como não está investindo nada naquilo, ela acaba abandonando para outras prioridades, é o que a gente percebe muito.

Os clientes também são vistos como parceiros

> [...] a maioria dos meus clientes são mais parceiros do que clientes, propriamente ditos. Eu estou fazendo uma parceria de venda, eu sou uma espécie de vendedor de educação, digamos assim, então, o que elas [as universidades/faculdades privadas] querem é ter o aluno direcionado para a faculdade deles, ele [aluno] vai comprovar que veio através do Busca Bolsa, aí com isso, a gente tem a nossa receita, tanto do aluno como da instituição de ensino. Então, a gente não precisa estar no dia a dia com esse cliente, nesse produto. O que a gente precisa muitas vezes, é suporte comercial, alguém da nossa empresa para fazer um visita, para assinar contrato, para fazer apresentação, para mostrar resultados, mas a parte do dia a dia, a gente faz tudo remotamente mesmo, via e-mail, via telefone.

Embora o empreendedor não tenha mencionado nas parcerias, as realizou com universidades em que foram implementados pilotos do *software*. Na fase de concepção, eles testaram o *software* numa universidade pública e na fase de início das operações, o *software* foi testado em algumas instituições privadas, com a finalidade de apresentar o produto e vendê-lo.

● Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, a empresa queria vender um *software* para que as universidades pudessem manter contato com ex-alunos. Em contato com o mercado, os empreendedores perceberam que esse produto não vendia, pois as instituições estavam mais propensas a investir em negócios que atraíssem novos alunos ou retivessem os alunos já matriculados.

Na fase de início das operações, a captação de valor da empresa B ocorreu por meio da venda de *softwares*. Os dois produtos principais foram chamados, neste estudo, de busca cursos e capta alunos.

O busca cursos: site de busca de cursos e descontos em mensalidade no Brasil. A empresa B faz a intermediação entre universidades conveniadas e estudantes, em busca de descontos. O programa é gratuito para estudantes e instituições de ensino e permite a oferta de vagas remanescentes, antecipação de matrículas e transferências.

O capta alunos: programa de indicação de aluno em que um aluno indica um ou mais alunos e cada um deles passa a receber descontos nas mensalidades. A cada novo matriculado que foi indicado por um aluno, ambos recebem 10% de desconto enquanto permanecerem estudando, caso algum aluno desista, os alunos perdem o desconto. A universidade/faculdade privada paga para a empresa B uma taxa por matrícula realizada por meio dos programas busca cursos e capta alunos.

Além de vender matrículas captadas por meio dos programas, a empresa B possui outras formas de captar valor, uma delas, é vendendo publicidade em seu site. Neste serviço, a empresa B oferece para a universidade/faculdade privada a oportunidade de obter maior destaque no site por meio de anúncios e *banners*. A empresa B também oferece serviço de call center para a universidade/faculdade privada. Dessa forma, a equipe da empresa B recebe as informações de potenciais alunos que são passadas pela universidade/faculdade privada fazer ligações para tentar vender os cursos.

O pagamento pelos cursos é feito na forma de boleto bancário ou por meio de depósito na conta da universidade/faculdade privada.

Pode-se afirmar que foram introduzidas mudanças no submódulo captura de valor da empresa B, considerando que o produto oferecido inicialmente, que era o *software* de relacionamento com ex-alunos, não conseguiu ser vender no mercado. Os empreendedores planejaram que o pagamento pelas matrículas seria feito por meio de cartão de crédito e boleto de pagamento. Com o lançamento do segundo *software*, que propunha ajudar as

universidades/faculdades privadas captar novos alunos, os empreendedores conseguiram fechar contratos e a forma de pagamento passou a ser feita numa conta da universidade/faculdade privada, embora as formas de pagamento disponíveis para o potencial aluno sejam cartão de crédito e boleto de pagamento.

● Canais de entrega

Na fase de concepção do modelo de negócio, os empreendedores queriam vender seu produto para as universidades/faculdades privadas. Para isso, eles perceberam que precisavam de contatos dentro das universidades. Planejaram que seriam feitos por meio de telefones, *e-mails* e reuniões.

Os empreendedores idealizaram que a entrega do serviço seria feita por meio do site da empresa B e pelo *software*, que fariam as matrículas dos novos alunos para a universidade desejada e associada ao site.

Na fase de início das operações, os empreendedores implantaram a proposta de entrega do serviço por meio do site da empresa B e pelo *software*.

Além disso, os empreendedores conseguiram fazer contato com funcionários de algumas universidades/faculdades privadas por meio de telefone e *e-mail* e dessa forma, conseguiram agendar algumas reuniões.

A convivência com as universidades/faculdades privadas, fez com que os empreendedores percebessem que o interesse delas era a captação de novos alunos e não o relacionamento com ex-alunos, como os empreendedores propunham, inicialmente.

Em função disso, a empresa B desenvolveu um novo *software* com a finalidade de ajudar as universidades/faculdades privadas a captar novos alunos. Para isso, a empresa B precisava encontrar esses potenciais alunos. A solução encontrada foi a divulgação por meio de uma empresa multinacional de internet, pelas redes sociais, por meio de panfletagem em universidades/faculdades, a divulgação por meio do próprio programa busca bolsa e a indicação de estudantes para outros estudantes.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção do MDN, a empresa B e os empreendedores idealizaram explorar dois segmentos de mercado, que eram os clientes-fornecedores (faculdades privadas) e clientes-usuários (ex-alunos dessas universidades).

A escolha desses segmentos, segundo os empreendedores, é o fato de que eles decidiram trabalhar com o setor educacional e porque existe um número significativo de universidades/faculdades privadas no Brasil.

Na fase de início de operações, os empreendedores realizaram mudanças no segmento de clientes-usuários que deixaram de ser os ex-alunos e passaram a ser potenciais alunos.

Para a instituição de ensino privada, o benefício do serviço é a obtenção de novos alunos e o aumento da retenção. No programa, os estudantes se tornam agentes promotores da instituição, ou seja, o programa estimula os alunos a indicarem outros alunos para obterem descontos. Através deles, está associada a permanência do aluno que indicou e do aluno indicado. Os empreendedores acreditam que os alunos conversam entre si e procuram estimular a permanência um do outro no curso, para não perderem o desconto, o que contribui com a retenção dos alunos nos cursos.

Em relação aos estudantes (clientes-usuários), o benefício está em receber orientações da empresa B para ajudá-los a encontrar uma universidade/faculdade privada com um preço que eles consigam pagar. Além disso, as universidades/faculdades oferecem descontos de 10% por aluno matriculado que eles indicarem. Segundo os empreendedores, os estudantes conseguem, em média, 20% de desconto, em função destas indicações.

Até a data da entrevista, o busca bolsa possuía universidades/faculdades conveniadas em mais de 1.100 cidades brasileiras "até no Amazonas a gente tem. É um site nacional mesmo, nossa visão do busca bolsa é ser o Buscapé da educação".

Nota-se no submódulo definição do segmento de mercado que foram introduzidas mudanças em função da alteração na proposta inicial de trabalhar com universidades/faculdades privadas e ex-alunos. A mudança ocorreu em relação aos ex-alunos, já que os empreendedores perceberam que as universidades/faculdades privadas preferem investir em programas para captação de novos alunos ao invés de investir no relacionamento com ex-alunos.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores desenvolveram os *softwares* de gerenciamento e controle dentro da empresa, pois um de seus sócios era especializado em TI.

Na fase de início de operações, a proposta concebida na fase anterior foi implantada e os empreendedores passaram a utilizar o *software* desenvolvido para controlar os acessos, quantidade de matrículas fechadas, perfil dos alunos cadastrados no site, nome das universidades e relação de cursos.

Nessa fase, os empreendedores não conseguiram vender o produto idealizado na fase de concepção "[...] a gente percebeu que independentemente do preço do produto, o custo estava muito mais elevado do que o orçamento que os caras [universidades/faculdades] tinham, a gente não ia conseguir de forma alguma, tornar esse produto viável, digamos, para a gente conseguir pagar nossa equipe de desenvolvimento e tudo o mais".

Com o novo *software* para captação de novos alunos, a empresa B conseguiu fechar contratos com universidades/faculdades. Para melhor compreender o faturamento atual da empresa B, foi solicitado ao empreendedor que atribuísse uma nota de 0 a 100 para o seu faturamento, sendo 0 insatisfatório e 100 muito satisfatório. O empreendedor explica que o faturamento"[...] está dentro da nossa meta, de nosso objetivo, o principal objetivo é pagar os funcionários. Em termos de nota, eu daria 70, mas esses 30, é o que falta para gente é o que a gente quer".

Até a data da entrevista, a empresa B estava conseguindo obter faturamento suficiente para pagar os custos da empresa.

> [...] até porque a gente não tem nem opção, o nosso dinheiro do investimento já foi todo investido. O que a gente tem é o dinheiro de nossas vendas hoje, estamos conseguindo ter lucro e sustentar as operações. A empresa está se pagando e expandindo também. O site do busca bolsa tem uma quantidade bem grande de visitas, estamos tendo uma receita legal e estamos partindo para outros desafios para conseguir um investimento maior na empresa e poder investir mais nos produtos.

Foi perguntado ao empreendedor quando ele imagina que deixará de ser uma *startup* para ser uma empresa consolidada.

> Eu diria que, assim, *startup* eu não vejo por um viés negativo, pelo contrário, eu quero ser um *startup* o máximo que eu puder, para a gente conseguir operar de forma mais eficiente, não tão burocratizada e principalmente mais *light*, mais leve, como trabalho aqui e também inovador, eu diria. Você deixa de ser *startup* na hora em que você acha que está tudo bem, a empresa está bem, eu estou satisfeito com isso. A gente poderia sentar hoje na posição que estamos e dizer: eu estou

> satisfeito com que temos, a gente poderia até mandar metade do meu pessoal embora e continuar tendo a mesma receita, porque o pessoal que está aqui está focado em que, em fazer crescer a empresa e eu poderia me focar nisso, mas uma empresa consolidada, já tem um negócio, às vezes, até maior que uma padaria e, posso viver tranquilo a minha vida, mas o que a gente quer, eu acho que a gente ainda está 1% menos do nosso potencial. Enquanto agente tem um potencial de crescimento muito alto eu me vejo como *startup*. Quando chegar a não ser mais uma *startup*, provavelmente, eu nem estarei mais fazendo parte da empresa, eu diria.

4.2.3 Empresa de comparação de preços de produtos e serviços (C)

● Proposta de valor e oferta de valor

Na fase de concepção do MDN, a proposta de valor da empresa C era oferecer serviços de busca e comparação de preços de produtos "a gente queria auxiliar o consumidor a tomar uma boa decisão de consumo. Até hoje, é nosso lema". Embora o empreendedor afirme que a oferta de valor se manteve, observou-se que na fase de confirmação que a empresa C passou a oferecer também, busca de serviços. Portanto, considera-se que houve mudança no submódulo proposta/oferta de valor.

No caso da empresa C, a oportunidade de negócio foi identificada por um dos empreendedores. Ao ser entrevistado, o empreendedor descreveu a identificação da oportunidade assim:

> eu estava buscando uma impressora na internet e não achava. Achava o *driver* da impressora, como recarregar o cartucho, informações da impressora. Mas não onde comprar a impressora. Não num site que te agrega todas as empresas que estão vendendo a impressora ou outros produtos para comparar preço. Comparar produto e preço.Daí que surgiu a ideia. De uma necessidade. Nem existia nos EUA. Hoje, muito que fazem é copiar o que tem lá fora. Mas nem isso existia.

O diferencial da empresa, segundo o empreendedor, foi ter tido a ideia e ser o primeiro a implantá-la "daí todo mundo pergunta: o que foi o grande diferencial [da empresa C], ou antes, disso, várias pessoas falaram: - tive a mesma ideia. Qual foi a diferença? A gente executou e ele não. O grande diferencial [da empresa C] foi constantemente, a gente ir melhorando aquele produto inicial".

Na fase de início das operações, as primeiras versões do *site* de busca de produtos foram criadas e daí em diante, os ajustes e melhorias continuaram acontecendo.

Na fase de confirmação, a empresa não só vendia produtos como inseriu em seu site a oferta de serviços.

O empreendedor explicou que eles tiveram que fazer muitas mudanças ao longo da vida da empresa C, isso porque: "o mercado evoluiu, a gente adquiriu dezessete empresas para ajustar e criamos outras empresas".

Quando perguntado sobre a fase de maior dificuldade, o empreendedor explicou que

> Acho que entre a gente lançar...Toda a criação foi difícil. Eu estudava, trabalhava e fazia a [empresa C], mas se pegar a parte do [empresa C] não era tão difícil. Nossa vida era difícil. Agora desde que a gente lançou em 2000 que a gente se dedicou completamente ao [empresa C] até 2002 que efetivamente, 2003, que efetivamente o *e-commerce* começou a vingar foi uma fase difícil porque estourou a bolha. Pensou-se que toda empresa de internet ia quebrar... Daí a gente teve que passar por esse vale. Daí a gente sobreviveu eram poucas as empresas que sobreviveram nesse estouro da bolha e ficou mais fácil daí.

● Acervo de Recursos

Na fase de concepção da empresa C, os sócios utilizaram capital próprio "a gente tirou o capital do bolso mesmo. A gente fazia estágio à tarde e trabalhava à noite na empresa C. Foi assim". Em 1999, os empreendedores da empresa C conseguiram implantar o site. Nessa fase, a equipe era formada pelos quatro sócios e os equipamentos utilizados eram os computadores pessoais dos sócios.

Na fase de implantação, um ano depois, eles conseguiram um investimento e com ele, puderam sair do estágio, se dedicar à empresa C e ainda contratar um estagiário.

A primeira versão do *software* utilizado pela empresa C foi concebida e programada pelos próprios empreendedores. Na entrevista, o empreendedor entrevistado explicou que eles não tinham a opção de comprar um *software* para gerenciar uma empresa como a C. Segundo o empreendedor “[...] não existia um *software* para isso. Não existia nem a ideia da empresa no mercado". Assim, os programas que existiam não eram adequados ao negócio de busca. Na fase de implantação, os empreendedores tiveram que licenciar o *software* "a única questão é que durante o primeiro período, a gente teve que licenciar a tecnologia para fazer dinheiro". Ao longo do tempo, outros *softwares* foram criados e alguns foram comprados.

Na fase de consolidação, a prioridade da empresa foi a melhoria continuada do *software*. Recentemente, eles adaptaram o site para ser acessado por telefonia móvel e criaram ferramentas que permitem ao cliente-usuário fazer comentário sobre o produto comprado e até, inserir vídeos sobre o produto. Ao longo do tempo, a empresa adquiriu outras dezessete,

que eram de interesse do grupo.

Além dos quatro sócios e do estagiário que trabalhavam no início da fase de implantação, a empresa C emprega emprega atualmente, cerca de 1.200 funcionários, dos quais novencentos deles, no Brasil, e trezentos outros, na Colômbia e na Argentina.

A empresa C adota políticas de motivação de equipe que foi explicada pelo empreendedor, durante a entrevista, com estas palavras:

> Tem bonificação, por exemplo, mas o que mais motiva a equipe aqui é a questão da realização. A empresa é bem horizontal. A gente procura manter a empresa enxuta.
> Então, as pessoas, a partir do momento em que conseguem se realizar, conseguem entregar o que se pede para elas, em termos de trabalho. Não existe uma grande hierarquia na empresa que precisa pedir a aprovação do Vice-presidente de Marketing para conseguir alguma coisa e eles estão motivados, por estar desenvolvendo e criando as coisas.

Em relação à estrutura atual da empresa C, o empreendedor explica “a gente não tem nenhum ativo. Esse imóvel aqui é alugado. Os servidores estão na nuvem. A gente tem dois ativos: o *software* e as pessoas".

●Fornecedores e Rede de Parceiros

Em relação ao submódulo fornecedores, a empresa C, na fase de concepção do MDN, planejou quais empresas clientes/fornecedoras poderiam estar cadastradas em seu *site*.

No entanto, na fase de início das operações, num primeiro momento, as empresas fornecedoras não aceitaram facilmente, a proposta de divulgar seus preços na internet: "as empresas varejistas não queriam estar listadas ali. Mas como era pesquisa de preço, era uma informação pública. Já tinha disponibilizado aquilo na internet. E a gente fazia referência para o site dele, então, não teve muito como ser contra ali".

Na fase de confirmação, as empresas fornecedoras é que procuravam a empresa C: "O varejista mede muito e a gente também, que é o Retorno sobre o Investimento, que é o ROI. Eles vêem que o ROI na [empresa C] é melhor que os dos concorrentes. Então, gostam de estar investindo [na empresa C]".

Em relação às parcerias, nas duas primeiras fases, a empresa não precisou fazer. Na fase de confirmação, a empresa realizou inúmeras parcerias com outras empresas nacionais e internacionais.

Cabe observar que o empreendedor não faz uma distinção clara entre parceria e aquisição, e relata que a empresa fez inúmeras aquisições e parcerias com empresas nacionais e internacionais. Explica que: "Hoje, a empresa C possui vinte e duas unidades de negócio. Entre elas, dezessete foram adquiridas: quinze no Brasil e duas fora, na Colômbia e Argentina. Isso é parceria... teve bastante". Considerado o depoimento do empreendedor, pode-se afirmar que a empresa C possui uma relação de parceria com cinco empresas e adquiriu outras dezessete.

●Captura de valor

Na fase de concepção do modelo de negócio, os empreendedores da empresa C planejaram conforme palavras textuais:

> [...] cobrar o *click* do usuário que a gente enviava para o varejista foi, desde o começo, nosso propósito. A gente tinha planejado cobrar CPC (custo por *click*). Só que num primeiro momento, a gente não tinha como cobrar, porque não tinha volume. Por mais que a gente cobrasse, o CPC ia dar R$10,00. O custo para cobrar R$ 10,00 é maior do que esse valor. Então, até atingir um volume, o *e-commerce* crescer e a gente virar uma referência para comparação de preço, a gente não cobrava do varejista. A gente licenciava a tecnologia e ganhava no licenciamento. Então, a gente atingiu um volume interessante de acessos e começamos a cobrar em cima desse modelo, que é o custo por *click*.

Nas fases de início das operações e na fase de confirmação, foram implantadas as cobranças como o custo por CPA ou Custo por Aquisição e existe um custo pela ficha, que é gerada e enviada para o cliente avaliar. “E daí dependendo do modelo de negócio de algumas empresas, a gente escolhe algumas dessas formas para fazer a cobrança.

Dentre elas, a mais rentável é o "CPC, continua sendo... que é modelo que a gente usa na [empresa C] que é o da empresa inicial continua sendo o principal modelo de negócio". O cliente-usuário tem acesso gratuito à plataforma da empresa C e as informações de busca.

Pode-se afirmar que houve a introdução de mudanças no submódulo captura de valor da empresa C. Isso porque a forma de cobrança planejada na fase de concepção foi a por clique, realizado pelos clientes e após a criação da empresa, foram introduzidas novas formas de captação de valor como o CPA (Custo por Aquisição), cobrança pelo envio da ficha para avaliação da satisfação do cliente.

●Canais de entrega

Quanto à forma de entrega, na fase de concepção do MDN, a empresa C planejou disponibilizar no site a visualização das empresas, seus produtos e os seus preços. Nas fases de início das operações e na fase de confirmação isso foi implantado. O site passou por inúmeras melhorias e mudanças.

Para aproximar a empresa C e os clientes-usuários, foram criadas permissões para que os clientes-usuários pudessem postar suas opiniões sobre um produto, permissões para inserir vídeos sobre o produto, além de envio de pesquisas de satisfação.

A empresa passou a fazer propaganda não só na internet, como também, investir em propagandas televisivas.

●Definição do segmento de mercado

Desde a fase de concepção do MDN, a empresa C definiu que teria dois segmentos de clientes. São eles: os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Isso foi implantado e se manteve nas duas fases seguintes.

Os clientes-fornecedores são empresas da América Latina cadastradas no site e que disponibilizam os preços de seus produtos para serem comparados. Pagam várias tarifas que foram descritas no item Captura de Valor, como, por exemplo, o valor cobrado por clique do cliente-usuário.

Os clientes-usuários são pessoas físicas que residem na América Latina, que desejam procurar produtos e fazer comparação de preço. Eles têm acesso gratuito à plataforma e podem inserir informações sobre o produto adquirido e inclusive, inserir vídeos sobre ele. Esses clientes são fundamentais para a empresa C, pois seus acessos e compras é o que faz do negócio da empresa C atraente para os clientes-fornecedores.

Segundo o empreendedor, os clientes-fornecedores iniciais continuam sendo os varejistas de pequeno e médio porte, mas também, foram inseridos prestadores de serviços. Portanto, pode-se afirmar que foram introduzidas mudanças no submódulo definição do segmento de mercado que teve início com os clientes-fornecedores varejistas e posteriormente, passou a incluir prestadores de serviço. Além disso, tem-se a questão dos usuários, que eram inicialmente, compostos pelos brasileiros e passou a atender as pessoas físicas da América Latina.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores fizeram uma projeção de faturamento para os primeiros seis meses.

Na fase de início das operações, o empreendedor explica que a empresa não conseguiu atingir a meta e que numa escala de 0 a 100, sendo zero ruim, ele daria uma nota vinte. O empreendedor explica que essa situação ocorreu porque:

> O modelo da [empresa C] não foi viável num primeiro momento, porque não existia o *e-commerce*. Então, você comprava CD, livro, e tinha medo de comprar na internet. Não tinha volume. Meu modelo estava baseado no varejista pagando para a [empresa C] pelo tráfego que a gente gerava. O que a gente fez foi durante um período, licenciar a tecnologia para alguns clientes que usavam a tecnologia da [empresa C] e pagavam mensalmente. Diversos portais que precisavam fazer buscas de produto usavam a [empresa C] pagando por isso.

A empresa C possui sistemas que permitem o acompanhamento do comportamento dos clientes e das vendas. Existe um funil de conversão, que permite acompanhar quantos clientes entraram, quanto tempo permaneceram no site, quantos colocaram o produto no carrinho, quantos concluíram as compras.Também existe um sistema em que o cliente-usuário responde se o indicaria para um amigo, o teste AB, entre outros.

Para o controle dos resultados, a empresa utiliza ferramentas desenvolvidas por eles e outras gratuitas, como o sistema de uma multinacional de internet.

Atualmente, o número de visitas ao mês da empresa C é 70 milhões. Quanto ao número de compras efetuadas, o empreendedor afirma: "eu não tenho esse número de cabeça. No banco de dados em geral, deve ter uns 7 milhões de registros de usuários. Só o clube “X” tem uns 6,5 milhões".

Em relação ao faturamento: “Isso a gente não abre. A gente não abre ainda... entre 10 milhões e 1 bilhão".

Para acompanhar a satisfação do cliente-usuário, a empresa utiliza o próprio site, que permite entrar em contato com a empresa. Existe uma avaliação de satisfação no *e-bit* e não só dos clientes-usurários como dos varejistas que o usam. Eles possuem ainda, o CRM (Customer Relationship Management) e um sistema em que os clientes-usuários mandam pedidos de informações, problemas, melhorias e as dúvidas que eles têm.

4.2.4 Empresa de busca de produtos (D)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa D é oferecer um site de busca de produtos em que o cliente-usuário possa encontrar variedade e comparar os preços e o cliente-fornecedor tenha a oportunidade de divulgar seus produtos e vendê-los para um maior número de pessoas.

Na fase de concepção, a empresa planejou criar um *site* de busca de produtos, conforme foi implantada. Foi fundada por dois sócios da área de Informática, não era pioneira no mercado, mas foi a única que propunha a cobrança de uma porcentagem sobre o produto efetivamente comprado.

A identificação da oportunidade de negócio da empresa D ocorreu em função de uma necessidade não atendida do próprio empreendedor entrevistado.

> Primeiro partiu da minha necessidade como consumidor e aí, eu fui pesquisar e vi que a minha necessidade é a necessidade de outros consumidores. Então, eu não estava resolvendo um problema pontual meu, eu estava resolvendo um problema de muitos, então, a partir daí, eu ví que tinha uma grande oportunidade. Eu fui pesquisar sobre o mercado. Eu vi que era um mercado que estava em grande ascensão com um crescimento de 30% ao ano, chegou a 35...40% em 2008, 2009, aí teve um crescimento de 40% [...].

O diferencial da empresa está relacionado às formas de pagamentos oferecidas para os clientes-fornecedores, em que eles pagam para a empresa D uma porcentagem sobre as compras efetivamente concluídas e não um valor por clique do usuário, como acontece em muitas empresas. Além disso, a empresa possui a preocupação de desenvolver uma plataforma integrada em que o lojista não precisa fazer ajustes para acessar a plataforma, ela foi desenvolvida de modo a amenizar os conflitos entre *softwares* diferentes, o que também, é comum no setor de *e-business*.

No caso da empresa D, a fase de concepção inicial do modelo de negócios levou de seis a oito meses e posteriormente, foi implantado. Segundo o empreendedor, o modelo de negócio, na fase de início das operações, passou por algumas mudanças" está certo que ele [o MDN] teve algumas pinceladas no meio do caminho, alguma coisa que a gente depois de fazer, realmente, um estudo de usabilidade, o real impacto, algumas ideias que estavam no nosso projeto inicial, elas foram descartadas ou postergadas".

Na fase de início das operações, a maior dificuldade relatada pelo empreendedor se refere a algumas dificuldades técnicas com a plataforma e a comunicação com os varejistas. Segundo o empreendedor

> [...] a comunicação, a gente não consegue conversar no mesmo nível, no nível técnico, os fornecedores, não conseguem te entender, então assim, a comunicação é muito ruim, não se consegue falar com os varejistas. Você tem que explicar dez vezes a mesma coisa, ele diz que entendeu, você liga depois de dois dias e eles perguntam o que é que era mesmo?. Então, esse foi o maior desafio.

Segundo o empreendedor, agora está mais fácil vender a proposta de valor da empresa porque a proposta não é apenas um conceito, ela já foi implatada.

Nota-se no submódulo proposta/oferta de valor da empresa D que não foram introduzidas mudanças. A empresa idealizou intermediar a venda de produtos de empresas varejistas para clientes-usuários por meio do site e essa proposta foi mantida até a data da entrevista.

●Acervo de Recursos

Em relação aos recursos humanos, a empresa D foi criada pelo empreendedor entrevistado e mais um sócio. Até a data da entrevista, a empresa possuía cinco sócios.

Na fase de concepção do modelo de negócios, a equipe era formada pelos dois sócios iniciais. Na ocasião da entrevista, a equipe era composta pelos cinco sócios e dois funcionários contratados.

Em relação aos dois funcionários contratados, existe uma funcionária que trabalha na parte comercial, ela "atende clientes, o consumidor, o lojista e faz um pouquinho do operacional, contábil" e o outro funcionário, que é um técnico, trabalha no desenvolvimento da plataforma.

O empreendedor entrevistado é responsável pela parte comercial e explicou:

> [...] então, eu é que vou fazer as visitas, vou mostrar produto, eu que estou indo atrás de parcerias estratégicas... E tem um sócio capitalista que cuida do dinheiro aqui. O outro sócio empreendedor que começou junto comigo, ele saiu do negócio, porque ele abriu outra empresa, na verdade, ele tinha outra empresa tocando e ele não conseguia se dedicar. Então, ele saiu, ele era o sócio mais comercial, que era para fazer o que eu estou fazendo. Tenho o sócio técnico que hoje, ele faz um pouco da gestão técnica e da gestão da nossa equipe.

A empresa D tem dois funcionários, mas se preocupa em desenvolver estratégias de motivação para a equipe.

> A gente tem no plano uma estratégia de motivação, principalmente, na questão de ter na equipe de colaboradores, aqueles que realmente, fazem sentido. Por exemplo, eles possuem uma participação na empresa, por meio de cotas de participação.
> Essas cotas de participação são comuns em *startups*que não possuem muitos recursos financeiros e precisam que os funcionários se envolvam com a empresa, se sintam empreendedores e desenvolvam essa visão de que o retorno é esperado em médio prazo e a longo prazo.

A implantação da empresa foi realizada, inicialmente, com o dinheiro dos próprios empreendedores. Eles se dividiam entre trabalhar para outras empresas e também na empresa D. Passaram a se dedicar integralmente, à empresa D, após receberem um aporte de recursos de iniciativa governamental, que foi o PRIME (Primeira Empresa Empreendedora), no valor de R$120.000,00.

Em relação aos *softwares*, eles optaram por utilizar programas abertos ou gratuitos e são esses que continuam utilizando. A escolha destas ferramentas ocorreu, segundo palavras do próprio empreendedor entrevistado, porque:

> A gente sempre partiu para ferramentas que não trouxessem custos. Além disso, a gente tem uma parceria com [uma grande empresa de *software*] que nos permite ter até três anos de acesso livre, é como se fosse um acesso acadêmico, não acadêmico porque você paga alguma coisa. A gente uso todos os produtos, sem nenhum custo.

Ainda assim, eles precisaram desenvolver uma plataforma integrada, que pudesse ser acessada pelos clientes-fornecedores e que evitava conflitos de sistemas.

> Então tivemos um problema sério, nós desenvolvemos um API, que basicamente, é um meio onde você desenvolve uma camada de aplicação para fazer os vários sistemas conversarem, então, [a empresa D], de um lado, processa informações e você tem as lojas que estão, a grande maioria utilizando a plataforma que são comerciais, algumas, com plataformas próprias, outras plataformas livres e todas essas plataformas, elas têm que se comunicar com [a empresa D], e [a empresa D] se comunica com elas e quem faz essa comunicação é esse meio que é a API. Essa API foi desenvolvida com base nas boas práticas das melhores plataformas que a gente analisou B2W, o que encontramos, foi uma salada de fruta, quando você falava vamos fazer uma integração de API, ele perguntava o que era uma API, eles não conseguiam atender os requisitos mínimos que a gente colocou aqui dentro pra fazer essa interação, então, a gente teve que fazer muita personalização e agente acabou vendo que em cada caso, a gente tinha uma personalização diferente, é um caso diferente. A gente teve que, de certa forma, fazer adaptadores para API. Essa acho que foi a principal mudança.

Quando questionado sobre o que mudou após os ajustes, o empreendedor explicou que:

> a gente conseguiu viabilizar algumas integrações que estavam sendo muito complicadas, a gente viu que realmente, nosso grande desafio era fazer a integração e porquê?. Porque o mercado não estava preparado para aquilo que a gente estava propondo. Daí, a gente viu que ia ser este também o desafio para [a concorrente]. Você tem uma diferença de qualidade muito grande quando você começa a integrar as plafatormas. Tem concorrentes que não sabem nem o que eles estão fazendo, ou que desenvolveram a plataforma ou que tinha uma equipe que desenvolvia. Essa equipe saiu e eles não sabem mais dar manutenção naquilo. O lojista começa a ter problema e eles não sabem resolver o problema do lojista e aí, eles ficam alí apagando incêndio. Então, eles nunca vão dar atenção para o lojista e fazer integração que eu proponho, porque eles têm um monte de problemas ali pra poder resolver. Então, a gente viu que não pode depender de programadores, então, a gente tinha que fazer algo que reduzisse essa dependência.

Na data da entrevista, a empresa estava se preparando para o lançamento da versão completa do site nos próximos dois meses. Nessa versão, todas as funcionalidades do seriam disponibilizadas para os lojistas.

Pode-se afirmar que foram introduzidas mudanças no submódulo Acervo de Recursos da empresa D. Em relação ao número de integrantes de equipe, a empresa foi iniciada com dois sócios e na época da entrevista, possuía cinco sócios e dois funcionários. Em relação aos *softwares*, os empreendedores desenvolveram e implantaram uma plataforma para integrar a empresa D e o dos lojistas.

●Fornecedores e Rede de Parceiros

A empresa D, na fase de concepção, planejou que seus clientes-fornecedores seriam os lojistas que atuam no mercado brasileiro.

Na fase de início de implantação, os empreendedores começaram a prospectar os lojistas. No entanto, eles não conseguiram fechar contratos com a facilidade que imaginavam. A empresa fechou alguns deles e recebeu algumas cartas de intenção de fazer parceria, no futuro. Isso ocorreu porque os lojistas não conheciam a empresa D, a proposta de cobrança das vendas efetivas pareceu incomum para os lojistas e isso foi visto com desconfiança por eles.

Ainda em relação aos fornecedores, o empreendedor cita que a empresa lançará sua versão completa em dois meses. Isso deveria ter ocorrido no corrente mês. A mudança de planos foi motivada pelo atraso dos fornecedores das plataformas. Eles costumam ser conhecidos pelos atrasos, porém, a empresa D precisa deles, estar integrada a eles para alcançar os objetivos propostos de plataforma integrada com os lojistas.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor explica que não foi necessária a realização de parcerias. Mais recentemente, eles passaram a se preocupar em fazer parcerias

com as plataformas e com quem as desenvolve. Esse interesse por parte da empresa D foi motivado pela necessidade de integrar as plataformas da empresa D e as dos lojistas. "[...] uma vez a gente integrado à plataforma, o lojista, ele não precisa fazer nenhuma personalização no sistema dele para estar operando [na empresa D]. Então, só que isso foi algo que a gente veio buscar depois do plano basicamente fechado, mas faz parte também, do plano de negócios".

Nota-se que não foram introduzidas mudanças no submódulo fornecedores, que continuam sendo os lojistas. Em relação ao submódulo parcerias, nota-se que a empresa D não planejou fazer parcerias na fase de concepção do MDN e essa realidade mudou quando os empreendedores identificaram a oportunidade de implantar a plataforma integrada e para isso, eles precisaram fazer parcerias com os fornecedores das plataformas.

●Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, a forma de captação de valor planejada era o CPA (Custo por Aquisição), ou seja, se o lojista vender, ele paga para a empresa D uma comissão sobre o preço do produto. Na fase de início das operações, a forma de captação de valor

> [...] mudou um pouquinho, a gente tem dois modelos, basicamente. Nosso modelo principal também segue a linha de CPA, custo por aquisição, então, o lojista vendeu, paga uma comissão. Essa comissão que ele paga é variável, conforme a categoria de produto. O lojista tem uma margem diferente para ganhar naquele produto, então, é mais ou menos essa tabelinha. Então, essa comissão, ela varia de 2 a 8%. Uma média de 6%, mais ou menos, para as lojas que nós já fechamos. O que a gente faz a gente não tira do lojista nada antes de ele receber, então, ele recebe, ele processa o pagamento dele, depois de 30 dias, a gente fatura esse boleto, então, a gente soma aí todo o movimento aí do período e fatura para ele.
> O outro modelo que acabou surgindo nesse caminho aí foi usar o meio de pagamento intermediador de pagamento [da empresa D]. Nós temos uma parceria com a empresa X, que é um meio de pagamento, a partir do momento que eles lançaram um produto novo no mercado que se chama empresa X transparente, ou seja, a gente consegue processar o pagamento do nosso ambiente, sem tirar o consumidor do ambiente. O consumidor está colocando o cartão de crédito dele, está colocando dentro da empresa D, não está saindo do ambiente e aí, nesse modelo o que a gente faz, a gente faz o recebimento do pagamento para os lojistas, então, eu vendi o produto, eu transacionei o pagamento, eu fiz toda parte de verificação de fraude, de risco e aí, eu vou te passar o seu dinheiro daquele produto descontando a minha comissão, então, tiro a minha parte e tiro o valor da venda para você, então, esse é um segundo modelo que nasceu.

Nos primeiros seis meses, a empresa D conseguiu captar alguns clientes-fornecedores, mas a quantidade era menor do que a planejada. Isso ocorreu, nas palavras do empreendedor entrevistado, porque:

> [...] a gente encontrou muita resistência por parte dos lojistas porque a gente estava com algo extremamente novo, na época. O lojista olhava para você e falava: você vai anunciar o meu produto, eu não vou te pagar nada e você vai vender meu produto e depois, você vai me cobrar uma comissão, tem alguma coisa errada, ninguém faz isso, as empresas primeiro cobram uma

> grana, porque é assim, eles não me garantem a venda do produto. Então existia aquela desconfiança e é uma questão de maturidade, porque eu tinha algo que estava no papel, que estava na minha cabeça, mas eu não sabia vender aquilo, eu não sou um vendedor, eu nunca fui vendedor. Eu sou um cara que veio da área técnica, então o discurso, ele não estava bem alinhado, eu não tinha uma estratégia de venda, então, a gente perdeu algumas vendas entre aspas, alguns contratos, justamente pela imaturidade de não ter alguém realmente bom para fazer isso, para fazer a parte comercial.

Na fase de início da implantação, os empreendedores conseguiram vender por um preço superior ao planejado na primeira fase. Eles ficaram surpresos com a aceitação do valor pelo mercado.

> Eu imaginava ter um preço menor, foi inclusive, numa época em que a gente estava conversando com um fundo de investimento de Belo Horizonte e na primeira avaliação que os investidores fizeram do nosso projeto, eles questionaram o nosso projeto pelo modelo de negócios, porque a gente colocou nas nossas projeções financeiras. A gente colocou uma margem de comissão de 2% e eles nos falaram que nós nunca conseguiriamos cobrar do lojista 2% e aí, nós calculamos uma média dos contratos que nós temos. Nós temos uma média de 5%, então, a gente acabou superando aquilo que nós tínhamos projetado no começo.

Apesar de fechar alguns contratos, o empreendedor afirma que para os primeiros seis meses, ele atribuiria uma nota zero, para o faturamento da empresa, num intervalo de 0 a 100. Segundo o empreendedor, "[...] a nota é zero porque a gente optou por não cobrar, por enquanto, dos clientes que a gente está trabalhando. Então, a partir do momento em que nós colocarmos a nova versão da plataforma em operação, de fato, aí a gente vai ter uma receita. Eu acho que nós vamos superar os números que nós planejamos, porque o mercado tem se mostrado mais otimista do que nós imaginamos".

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores fizeram um trabalho minucioso de Marketing. O entrevistado relata que precisou se especializar em marketing digital. A motivação disso foi "porque era o canal onde a gente queria fazer e fazia todo sentido a gente ter esse canal para divulgar o produto".

Na fase de início de operações, eles elaboraram um planejamento de marketing de oitenta páginas, descrevendo as ações, quais os canais, “[...] inclusive, já estimulando o investimento. Isso tudo está muito atrelado também, à busca de recursos, então, você tem que ter, tem que pensar em todas as variáveis possíveis para o investidor". Uma destas ações foi à realização de visitas aos potenciais clientes-fornecedores para apresentar a proposta do

negócio. Outra ação foi criar campanhas de *adwords*, em que foram publicadas algumas matérias sobre a empresa D e isso trouxe um aumento do número de visitas.

Portanto, as ações de Marketing continuam sendo valorizadas pela empresa e o que foi planejado inicialmente, no geral, se manteve, mas está sempre sendo alterada para se ajustar à realidade do mercado. Na entrevista não foi citado exemplo dessas mudanças.

●Definição do segmento de mercado

A empresa D havia definido seu público-alvo na fase de concepção do MDN e este se manteve na fase de início de implantação.

A empresa possui dois segmentos de clientes: os clientes-fornecedores e os clientes-usuários.

Os clientes-fornecedoressão aqueles com potencial para ofertar seus produtos por meio do *site* da empresa D, ou seja, são os lojistas que fornecem os produtos para serem vendidos no site e que pagam uma porcentagem sobre as vendas. Em palavras textuais do empreendedor:

> Então, a gente tem relatórios de inteligência, aquilo que eu falei no começo para a gente poder ajudar, principalmente, aquela lojista novo que está entrando no *e-commerce*, eu vou aconselhar para ele não fazer de um determinado modo e sim, de outro modo. Assim, nós conseguimos mostrar como funciona o mercado, nós vemos o negócio da empresa D como uma multiloja. Então, a gente sabe exatamente o que está acontecendo no mercado e por isso, entregamos para o lojista um produto que tem muito valor para entregar ao lojista.

Os clientes-usuários são os consumidores brasileiros que compram os produtos dos lojistas e que pela sua quantidade e potencial de compra pelo site atraem novos clientes fornecedores para a empresa D, tornando-o um canal de venda mais atraente para os lojistas.

Não foram observadas mudanças em relação ao segmento de mercado nas fases de concepção do MDN e de início de operações.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

A venda de produtos e a intermediação do pagamento são as únicas formas de captação de recursos da empresa D, sendo que a segunda fonte, a intermediação de pagamentos uma mudança incluída na fase de início das operações.

Em relação ao número de clientes que acessam o site, a empresa chegou até 60 mil visitas mês, nos primeiros seis meses. Segundo o empreendedor, esse número teve influência de algumas campanhas de *adwords* em que foram publicadas algumas matérias sobre a empresa D e isso trouxe um aumento do número de visitas. Segundo o empreendedor,

> É um volume pequeno, mas deu para termos uma ideia de atração do negócio. Nós tínhamos colocado, inclusive, um produto que era basicamente, um abrigador de comparador, então, o usuário entrava lá e conseguia fazer uma pesquisa e ter o resultado de vários produtos, em vez de ele entrar no [concorrente] ele entrava na [empresa D] e tinha o resultado de todos eles, só que esse investimento a gente parou de fazer, porque nós percebemos que já tinhamos aquilo que nós queriamos, os dados numéricos de mercado. Então, a gente parou de fornecer esse produto e o número de acessos diminuiu. Então hoje, o acesso é bem pequeno, deve estar em torno de 5 mil acessos por mês.

Na fase de confirmação, o empreendedor acredita que o faturamento da empresa D, no primeiro ano dessa fase seja de “2 milhões e isso vai ser basicamente exponencial, isso vai depender da quantidade de lojas, da quantidade de acessos, então, essas quantidades vão crescendo exponencialmente, mas para o primeiro ano são 2 milhões". Nessa fase, a projeção é de que a empresa tenha 100 mil usuários/mês, acessando o link da empresa D.

Para obter informações sobre as necessidades dos clientes, a empresa utiliza os formulários que estão disponíveis no site e que visam obter um retorno do cliente sobre a experiência de compra. Além disso, "nós estamos sempre atentos ao mercado. Estamos muito antenados com tudo o que está se passando com o *e-commerce*. Então, desde a inovação, as novas tendências e também, a tendência de consumo, olhando um pouco para o consumidor. Aí você tem várias fontes para isso".

Para acompanhar os resultados obtidos pela empresa, a empresa D utiliza o Excell. "Não tem jeito, acho que para o estágio aqui da empresa, não adianta a gente investir em tecnologia nesse sentido. É claro que com o tempo, tem que ter um ERP fazendo toda essa parte aí de gestão financeira da empresa, aí, tentar usar realmente, o que vai atender com aquele custo que a gente acha que vale a pena".

Para acompanhar as quantidades de acesso e o comportamento de compra do cliente-usuário a empresa utiliza um sistema de uma multinacional de internet. No site da empresa D, como ele é integrado ao site dos lojistas, é possível "monitorar também essa pós venda, então, para aquelas lojas que têm problema de logística, ele vai dando as etapas se o produto já foi separado do estoque, se ele já foi enviado para transportadora, se ele já foi entregue, então, a gente consegue obter todas essas informações".

Quando questionado sobre uma dificuldade prevista para a fase de confirmação, o

empreendedor acredita que será a parte de recursos humanos. "Isso, no mercado, você tem poucos profissionais nessa área e pelo pouco de necessidade que eu já tive, eu ví que é muito dificil você encontrar um profissional capacitado assim, com todo mundo que eu conheço de mercado, todo mundo reclamando, todo mundo reclamando da mesma dor".

Portanto, na fase de concepção do MDN, o empreendedor entrevistado já havia previsto o uso de planilhas e o sistema da multinacional e a plataforma integrada, mas na fase de início das operações, a plataforma integrada permitiu o acompanhamento das vendas e entregas dos produtos.

4.2.5 Empresa de locação de imóveis (E)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa E é oferecer hospedagem com custos menores do que a estadia em um hotel. Dessa forma, as pessoas podem oferecer um quarto, uma cama ou um espaço da casa para receber uma pessoa que busca um local para se hospedar e com um preço mais baixo do que os hotéis da cidade.

A identificação da oportunidade ocorreu em 2008, quando os dois fundadores, que dividiam um apartamento, em São Francisco, EUA e estavam desempregados e não tinham dinheiro para pagar o aluguel. Eles foram informados de que na cidade ocorreria um evento relacionado à área de *design* e resolveram enviar anúncios em *blogs* de *designers* para anunciar que estavam alugando espaços no quarto, na sala e na cozinha e eles sabiam que os hotéis não tinham mais vagas. Os anfitriões colocaram colchões para acomodar os hóspedes.

Os empreendedores montaram um site como meio de contato com os possíveis hóspedes e receberam quatro solicitações de interesse em ficar no local. Os hóspedes eram pessoas de diferentes perfis e idades, embora os criadores do site imaginassem que a demanda seria de jovens, eles hospedaram, por exemplo, uma senhora, um indiano, dois jovens e um pai de família.

Diante disso, os empreendedores perceberam que inúmeras pessoas poderiam se interessar em alugar um espaço na casa de alguém, pagando um preço menor do que um hotel e tendo a experiência de conviver com alguém que reside na cidade e por isso, decidiram criar a empresa E.

Os criadores do negócio queriam e desejavam ser empreendedores e para poderem pensar no negócio, deixaram seus empregos. "Então, a partir de 2008, eles passaram a pensar na grande ideia e foram fazendo pouco a pouco, o até o dia em que acharam que esse negócio de locação era mesmo a grande ideia. Então, acabaram investindo no site e chamaram um terceiro co-fundador, que é a pessoa que sempre cuidou da parte de programação do site a aí, eles acabaram evoluindo"

O negócio passou por mudanças e além de espaços alocados em casas, é possível disponibilizar ofertas para aluguel de barcos, hotéis, aviões, carros, vagas de garagem. Eles já "possuem mais ofertas de carros do que o maior site de compras de compartilhamento de carros no mundo". Essa não era a proposta inicial do, mas as pessoas começaram a cadastrar outras ofertas.

●Acervo de Recursos

A empresa E foi criada por dois sócios, que visualizaram a oportunidade e criaram um site para divulgar a intenção de alugar espaços no próprio apartamento. Posteriormente, convidaram um terceiro sócio que era da área de Sistema de Informação para desenvolver um site mais comercial. Os dois primeiros sócios ficaram responsáveis pela parte administrativa. Os sócios ainda são os mesmos iniciais.

No Brasil, a empresa possui vinte e cinco funcionários e no mundo, são mais de seiscentos funcionários. Quase 70% dos funcionários brasileiros trabalham no Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC, alguns, trabalham no setor de vendas e outros, na parte administrativa. A empresa E não possui contratos com terceirizados, possui funcionários e estagiários, sendo todos contratados e registrados.

A empresa E possui uma política de motivação para a equipe, como por exemplo, o funcionário que ganhasse melhor num determinado mês, participa de um programa onde ele procurasse um escritório, em qualquer lugar do mundo, para trabalhar por uma semana. "Então, ele poderia ir para a Europa e ficar uma semana trabalhando no outro escritório. Têm horários em que a empresa oferece café da manhã, todos os funcionários ganham 300 dólares o trimestre para poder viajar pela [empresa E], isso para qualquer funcionário, do estagiário ao presidente da empresa. Todos recebem 500 dólares para utilizar como voucher em café da manhã. Tem ainda, outras políticas para motivar o funcionário".

A empresa começou com um site básico, que foi criado em uma noite pelos dois

sócios iniciais. Com a entrada do terceiro sócio, que era da área de Sistema de Informação, o site inicial foi substituído e recebeu a configuração mais recente. Segundo o entrevistado, que é Diretor-geral da empresa E, no Brasil, em relação à estrutura, a empresa ainda tem potencial para crescer "o que ela está fazendo hoje, é só um pedaço do potencial dessa empresa. Ela só trabalha com hospedagem, então, vai poder fazer muito mais que isso, ela vai poder oferecer aluguel de carro, viagens e outras coisas que não é o foco hoje, ou ainda fornecer serviços de limpeza para casa, troca de chave, esses serviços que também, podem ser feitos através da plataforma".

Para aumentar a segurança do negócio, foi inserido no site um espaço para postagem de comentários dos hóspedes e dos anfitriões sobre como foi o relacionamento durante a estadia. O entrevistado explicou com as suas palavras:

> Então, se você vai para um apartamento e esse apartamento é sujo, o hóspede não te trata bem, no final da viagem você vai poder dizer isso sobre ele, isso vai ficar registrado e na hora em que você vai fazer uma pesquisa, as outras pessoas vão ler os comentários e os comentários são públicos, então um toma conta do outro, então, como eu sou anfitrião sempre que eu recebo uma solicitação eu vejo o perfil da pessoa, eu vejo se ela escreveu a descrição dela, onde ela trabalha, se ela gosta de viajar, o perfil dessa pessoa, e leio os comentários dessa pessoa, também. Então, se essa pessoa tem cinco ou seis comentários positivos, eu acho muito difícil que eu seja o primeiro a ter problemas com essa pessoa, ou que ela seja um péssimo hóspede e que vai destruir todo o meu apartamento.

A empresa E permite ainda que sejam inseridas fotos do local que está sendo disponibilizado. Inclusive, a própria empresa oferece um fotógrafo, gratuitamente, para tirar as fotos e para que o anfitrião possa inserir fotos de profissionais, na plataforma. Como regra da empresa E, os anfitriões devem oferecer roupa de cama limpa e toalha.

●Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: A empresa E possui clientes-fornecedores que são as pessoas que cadastram seus imóveis, lançam as informações, postam fotos do local e comentários sobre os hóspedes.

Na fase de concepção, os empreendedores planejaram que a área de atuação da empresa seriam os Estados Unidos. Na fase de início das operações, a empresa passou a oferecer o serviço para 190 países.

Rede de Parceiros: segundo o entrevistado, a empresa E não possui muitos parceiros. Isso se deve ao fato de a empresa atuar em vários países e para a empresa, as parcerias seriam

possíveis se elas também atuassem em todos os 190 países. Sobre esta questão das parcerias o entrevistado comentou:

> [...] para valer a pena, a empresa tem que ter uma parceria global e que gere uma taxa de crescimento para empresa no mundo inteiro. Então, nós temos pouquíssimas opções de parceria hoje, que oferece parcerias no mundo inteiro. Fazemos parcerias eventuais para patrocinar eventos, pagar hospedagem da pessoa que vai palestrar. Essa parceria a gente faz com empresas.

●Captura de valor

Na fase de concepção do negócio, o sistema de pagamento da empresa era informal e seria feito pessoalmente. Não era possível fazer nenhuma forma de pagamento pelo site.

Na fase de início das operações, eles implantaram esse sistema informal que ficou na internet por quase um ano.

Cerca de um ano depois de fundarem a empresa, eles criaram ferramentas para realização de pagamento pelo site por meio de cartão de crédito e planejaram uma forma de comissionamento para a empresa. Essas mudanças foram necessárias porque criavam facilidades para que pessoas de diferentes locais pudessem se falar, fechar os acordos de hospedagem e tornava o processo mais seguro para o anfitrião e para o hóspede.

A captura de valor pela empresa E ocorre por meio da plataforma. O anfitrião se cadastra no *site*, cadastra o imóvel, insere informações sobre o valor da diária e as condições.

O anfitrião paga uma taxa de 3% do valor final. O valor é pago pelo cliente-usuário, por meio do site. A empresa E, retira os 3% da taxa e repassa o restante para a conta do cliente-fornecedor.

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, a proposta de divulgação da empresa era a divulgação da oferta em *blogs*.

Na fase de início das operações, foram feitas divulgações em *blogs*. Com a expansão do negócio para outros países, a divulgação do site no mundo ocorreu em função de parcerias com empresas que atuavam em vários países e que mencionavam no seu site a existência da empresa E. Essas são poucas, por isso, a empresa também contribui em eventos locais,

participa de entrevistas, principalmente, na internet e também, conta com indicações de pessoas que já utilizaram o serviço.

Para fortalecer a credibilidade do *site*, a empresa E valoriza e estimula o registro das experiências do hóspede e do anfitrião. Por isso, ao final da viagem, os envolvidos recebem um e-mail solicitando o registro de suas opiniões.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores planejaram trabalhar com dois segmentos de clientes. São eles os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Isso foi implantado na fase de início das operações.

Os clientes-fornecedores: são os anfitriões, os indivíduos que têm interesse em alugar um espaço ou imóvel para curta temporada, que resida em um dos cento e noventa países em que a empresa está presente e que seja receptivo. Esse cliente é quem paga a taxa de 3% para a empresa E.

Os clientes-usuários: são os hóspedes, pessoas que têm interesse em viajar e que tenham uma renda que permita pagar o valor da opção que seleciona nas ofertas de locação cadastradas. São pessoas de qualquer lugar do mundo, que pagam para os clientes-fornecedores e os estimulam a se cadastrarem no site da E.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os sócios não planejaram nenhuma forma de controle de acessos ou faturamento. Eles ainda não conseguiam visualizar na ideia um MDN.

Na fase de início das operações, a empresa estava organizada de modo informal. Sabe-se que eles receberam, na primeira semana, uma demanda de quatro pessoas que se hospedaram na residência dos próprios empreendedores.

Segundo o entrevistado, a empresa E foi avaliada, em 2012, em 1,3 bilhão de dólares, e a unidade Brasil captou mais de 100 milhões de dólares.

Embora o entrevistado não tenha dito diretamente a quantidade de pessoas que utilizaram o *site*, é possível presumir que até o final de 2013, quatro milhões de pessoas acessaram o site da empresa e três milhões utilizaram os serviços.

Não se obteve a informação exata sobre o faturamento da empresa, mas sabe-se que

em 2011, a operação no Brasil tinha 6.500 opções de hospedagem no país e 120.000 opções de hospedagem no mundo.

Em 2013 foram oferecidas 10.000 opções de hospedagem no Brasil e 300.000 opções de hospedagem no mundo.

Segundo o entrevistado, a maior dificuldade da empresa foi conseguir os primeiros usuários, conforme suas próprias palavras:

> [...] era algo bem inovador no mercado, não tinha muito investidor disposto a investir nesse modelo de negócio. Então, eles tiveram uma dificuldade muito grande de captar dinheiro para investir na empresa deles. Eles ficaram 18 meses trabalhando sem ganhar nenhum dinheiro, sem conseguir investidor. Nesse período, eles tiveram que inserir na operação o cartão de crédito deles e eles financiaram a operação vendendo Sucrilhos.

Depois de 18 meses, os empreendedores conseguiram um investimento de 600 mil dólares de um fundo e depois disso, a empresa recebeu mais de 100 milhões de dólares em aporte de capital.

Para acompanhar as necessidades dos clientes, a estratégia da empresa E é conversar com o cliente. Nos primeiros meses de início de operações, os empreendedores resolveram "[...] fazer entrevistas, ligar nas casas dos clientes, dos anfitriões, mas quando eles começaram a usar a plataforma de verdade e conversar com os anfitriões, eles viram quais eram as reais necessidade, foi isso que fez com que eles introduzissem algumas mudanças no site para eles poderem captar o primeiro dinheiro".

Até a data da entrevista para acompanhar a satisfação do cliente, a empresa dispunha de uma equipe que está sempre em contato com os anfitriões e também possui uma equipe de Serviços de Atendimento ao Consumidor - SAC, de onde eles retiram muitas informações para fazerem melhorias na empresa. Possui uma equipe de qualidade que liga com certa frequência para os anfitriões, para medir a qualidade dos serviços.

Os registros no site que são feitos pelos anfitriões e pelos hóspedes, também são utilizados para identificar as necessidades e a satisfação dos envolvidos.

A empresa possui ainda, uma pessoa que cuida da parte financeira de toda a empresa e as unidades dispõem de um sistema para registro de dados financeiros, que faz o gerenciamento dos dados financeiros, em todos os países.

Segundo o entrevistado, a empresa E ainda pode ser considerada uma *startup*" pela forma como ela ainda cresce, mas óbvio, ela é uma empresa que tem faturamento de muitos bilhões, o valor de mercado. A empresa é avaliada em 1 bilhão e tinha mais de 100 milhões de dólares em capital que receberam de investimento. Então, nos EUA é considerada uma

startup, no Brasil, eu acho muito difícil, já. A operação aqui no Brasil ainda é muito *startup*".

4.2.6 Empresa de delivery de alimentos (F)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa F consiste na venda de *fast food online*. Na plataforma da empresa F existem inúmeras empresas fornecedoras de *fast food* cadastradas. O cliente-usuário pode acessar gratuitamente a relação de empresas e refeições e comprar o produto pelo *site*. Quando a compra é solicitada, a empresa F repassa a solicitação para a fornecedora de refeição, que prepara o prato e envia para o cliente-usuário. A empresa F oferece para os clientes-fornecedores um canal adicional para comercialização dos produtos, sem que esses clientes-fornecedores tenham a preocupação de investir no desenvolvimento e manutenção da tecnologia.

O modelo de negócio da empresa F foi baseado numa outra empresa brasileira que vende um serviço semelhante, no entanto, a proposta da empresa F optou por uma estrutura "mais simples", ou seja, optou, por exemplo, por não ter um motoboy e não fazer a entrega. Isso passou a ser responsabilidade do fornecedor.

No ínicio da implantação, a empresa F contratou um motoboy, mas isso não se mostrou viável porque "o ticket médio do restaurante tem que ser muito alto para compensar o valor do frete, porque o frete estava saindo muito caro, tirar o funcionário da base, levar até o restaurante para pegar a comida para ele levar até o cliente. Então, isso acaba sendo muito caro".

A fase de concepção da empresa F levou cerca de cinco anos. Na fase de concepção do MDN, os empreendedores utilizaram uma empresa que está no mercado, como referência. Eles conheciam o funcionamento desse tipo de negócio. A implantação levou esse tempo porque os empreendedores iam trabalhando em outras atividades, além da implantação da empresa F, até que um dos empreendedores tomou a iniciativa e disse que era o momento de se dedicar exclusivamente à implantação da empresa.

A empresa A, segundo o empreendedor entrevistado, se diferencia das concorrentes por ser "a principal plataforma de pedidos *online* de refeições por meio de celular. Hoje, no nosso mercado, não existe ninguém que consegue concorrer com a gente". A empresa disponibiliza para os clientes-fornecedores um aplicativo para compras em celular móvel e a

empresa não cobra uma comissão sobre os pedidos gerados por meio desse aplicativo e nem comissão do próprio microcomputador, o que torna o negócio financeiramente atraente para o cliente-fornecedor.

● Acervo de Recursos

Na fase de concepção, a empresa era formada pelos três sócios. Na fase de início das operações, esses sócios implantaram a empresa. Posteriormente, um dos sócios saiu da empresa para fazer um curso de MBA e um outro sócio, veio a participar da empresa F.

Quanto à equipe, mais exatamente nos primeiros seis meses, a equipe era composta pelos três sócios e o entrevistado, que cuidava da área de tecnologia e uma equipe de dez pessoas na área de operações. Toda a parte de desenvolvimento do site é terceirizada.

O entrevistado organizou a área de tecnologia da empresa porque "[...] o processo de desenvolvimento era muito bagunçado. Então, eu criei, eu coloquei uma filosofia de desenvolvimento alinhado com o que se faz em internet, que são ciclos de desenvolvimento curtos, especificações simples e testes rápidos, que é o conceito de desenvolvimento *loan*, desenvolvimento bem ágil". Quando a área de tecnologia estava organizada, ele contratou um estagiário e uma pessoa de cuida de banco de dados para ajudá-lo.

Posteriormente, passou a ser responsável pelo setor de operações e a equipe foi reduzida de dez para duas pessoas."Eu herdei uma estrutura super inchada, estrutura gigante, ingerenciável..."

Segundo o entrevistado, houve dois momentos na empresa F

> [...] teve o momento do *start, em* que a empresa contratou um monte de gente, tem que digitar, cresceu a equipe, um monstro. Aí, eu falei, isso aqui está mega ineficiente. Tem um monte de cara aqui, cada um faz um pedacinho do trabalho, ninguém sabe fazer tudo, é uma loucura. Ai, engargala num cara, porque o trabalho dele é mais difícil, aí o outro cara ficou ocioso, mas ele não sabe fazer outra coisa, uma loucura. Eu prefiro ter uma equipe *loan*, sabe, pequena, mas efetiva. Eu mantive as duas pessoas melhores lá da equipe, só deixei elas duas lá, mais uma outra pessoa que não trabalhava diretamenta na operação mesmo, uma pessoa que era tipo o meu braço direito no financeiro. Aí, eu deixei essas duas pessoas, daí, eu terceirizei uma parte do processo, claro. Aí mantive só o pessoal de manutenção para dentro e mantive a estrutura de atendimento que já existia, isso eu não mexi. Aí beleza, agora, eu tenho controle do processo.

Até a ocasião da entrevista, a empresa tinha trinta funcionários, em todas as unidades. A empresa emprega uma secretária, a equipe de vendas, que é formada por dez pessoas, a equipe do SAC, que é formada por cinco pessoas terceirizadas e os funcionários que

trabalham na parte operacional. A função da equipe é basicamente, captar restaurantes, fazer a manutenção dos sistemas e fazer o atendimento ao cliente-usuário.

A empresa possui uma política de motivação da equipe, que realiza o trabalho comercial. Eles recebem uma remuneração pelo cumprimento das metas estabelecidas mensalmente. Para os outros funcionários, eles ainda não possuem uma política, mas já começaram a planejar essa parte.

Em relação à estrutura, na fase de concepção do modelo de negócio, a empresa F decidiu pela contratatação de um profissional de Campinas, para desenvolver a plataforma da empresa, que seria semelhante ao da empresa que serviu de referência para a empresa F.

Na fase de início das operações, a plataforma foi criada e posteriormente, passou por mudanças e ajustes "[...] tudo que você puder imaginar a gente já mudou". Ocorreu a inserção do aplicativo para *iphone*, o lançamento do *android*, mudou o layout, foram incluídas novas funcionalidades para fazer *login* para F*acebook* e também, a forma de avaliação dos serviços passou por mudanças.

> A gente lançou n versões diferentes de *softwares* que vai embarcado na máquina, n versões diferentes de *softwares* instalados no computador do restaurante, então, a gente teve várias interações, o que é normal, empresa de internet trabalha muito por ciclo de desenvolvimento semanal, que nós chamamos de *sprint*, mas o site em si, as principais funcionalidades, continuam iguais.

A motivação para as mudanças de layout foi tornar a plataforma mais atraente para o cliente-usuário. Além disso, os empreendedores, decidiram antecipar uma tendência de mercado, segundo a qual, em alguns anos, a maioria das compras *online* serão feitas utilizando telefonia móvel. Assim, resolveram investir no desenvolvimento de aplicativos para Iphone e Android.

- Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: São constituídos pelos clientes-fornecedores da empresa. São os restaurantes que fornececem os alimentos oferecidos aos clientes. Na fase de concepção do MDN, a empresa planejou trabalhar com restaurantes pequenos, de bairros. Na fase de início de operações, os empreendedores perceberam que trabalhar com esse segmento não seria viável e optaram por trabalhar com restaurantes fast-food, que são mais conhecidos no mercado.

A empresa F também possui como fornecedor uma empresa terceirizada, que disponibiliza cinco funcionários para trabalhar na parte de desenvolvimento do site.

Rede de Parceiros: A empresa F já participou de entrevistas em revistas e jornais. Isso é importante, pois ajuda a divulgar o negócio e o nome da empresa. Eles também fazem anúncios no site das empresas cadastradas e elas fazem anúncios no site da empresa F.

Na fase de concepção do MDN, a empresa não chegou a planejar a questão das parcerias. No ínicio das operações, eles fizeram parcerias com pizzarias. A empresa F doava as caixas de pizza e em troca, divulgava seu nome, mas isso gerou um custo para a empresa e o retorno foi pouco significativo, por isso, essa parceria deixou de ser atraente.

● Captura de valor

Na fase de concepção do modelo de negócio, a empresa F planejou cobrar uma comissão pelo serviço, porém, ela era variável: "eu oferecia a parceria do jeito que dava: 3% de comissao, 1%. Aí isso acabou".

Na ocasião da entrevista, a captura de valor da empresa F acontecia na forma de cobrança de um valor fixo e uma comissão.

Em relação ao valor fixo, são oferecidos aos restaurantes cadastrados três planos diferentes: o primeiro, oferece um site mais simples, o segundo, um site personalizado para o restaurante e o terceiro, o site personalizado com aplicativos para *Iphone* e *Android*. Os valores cobrados pelo plano custam em média, R$79 reais.

Em relação à comissão, ela é uma porcentagem pré-estabelecida de mais 10% sobre o valor das vendas realizadas por meio do site da empresa F "[...] a gente acaba dando uma liberdade para o vendedor negociar a taxa. Então, ele pode negociar. De acordo com o perfil do restaurante, a gente dá uma liberdade para ele negociar isso, mas mediante à nossa aprovação prévia".

A motivação para essa mudança na captura de valor, que foi de uma comissão negociável, a cobrança de um valor mensal e uma comissão fixa, foi o fato de que

> Na verdade, esse modelo de cobrança inicial era insustentável. A gente estava desenvolvendo o mercado. Então, quando você está desenvolvendo o mercado, você tem que entrar no mercado do jeito que dá para entrar. E aí, depois que você já tem um modelo um pouco mais consolidado, você consegue bater um pouco mais o pé. Assim, é um contrato não declarado de paz, porque não tem como você trabalhar nesse mercado com uma margem de 3000 por cento, você morre.

Segundo o empreendedor, a comissão traz maior rentabilidade para a empresa F do que o valor fixo mensal.

A empresa F ainda não vende o suficiente para manter a empresa e a receita fixa ajuda a pagar os custos da estrutura e dos investimentos"[...] na verdade, eu invisto no restaurante, eu compro publicidade que vai trazer pedido para ele. Então, esses 10%, ele ajuda a dar pedidos, comprar pedidos, que é o que a gente chama de CPA, a gente está comprando o pedido e me isso me traz lucro".

Nos primeiros seis meses, os empreendedores conseguiram fazer algumas vendas.

> [...] a gente conseguiu vender sim. Não é difícil conseguir vender nosso produto, porque se é comissionado por pedido. Então, gerou o pedido legal, se não gerou o pedido, você não paga nada. Então, não é difícil o pedido em si, é mais difícil você gerar... não adianta nada ter muito restaurante e não gerar pedido para o restaurante. Não adianta eu ter muito restaurante, quero dizer, não adianta ter muito cliente e pouco restaurante, não adianta ter muito restaurante e pouco cliente.Tem que ir pilotando isso.

● Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores idealizaram que eles fariam as vendas dos alimentos e seriam responsáveis pelas entregas dos produtos. No entanto, os custos de manter uma estrutura de entrega, buscar os alimentos e entregar no local solicitado pelo cliente-usuário gerava custos para a empresa e portanto, se mostrou inviável.

Eles planejaram ainda, divulgar o negócio por meio de ações de *trading* para atrair clientes-usuários. Para isso, patrocinaram caixas de pizza e menus de restaurantesde algumas pizzarias, que eram potenciais clientes-fornecedores. Esse investimento não trouxe o retorno esperado

> A gente viu que esse [trading] é um método caro e muito pouco efetivo e como a gente tem pouco dinheiro, e esse tipo de ação é cara, e traz pouco resultado. A gente começou a trabalhar mais com empresa de internet mesmo. A gente estava fazendo cada vez mais marketing digital. A gente acreditava muito no modelo de que para você captar mesmo, o melhor é captar através de marketing digital.

Para atrair os clientes-fornecedores, os empreendedores e o entrevistado fazem contato com os restaurantes para apresentar a proposta da empresa.

Para atrair o cliente-usuário, a empresa F faz divulgação no *site* das empresas parceiras, mas principalmente, eles fazem algumas ações de *branding* que são mais baratas. A empresa F faz investimento em ações de Relações Públicas, que segundo eles, tem bastante repercussão.

> por exemplo, a gente fez um negócio que se chama semana do *delivery*, que são vários restaurantes em que a pessoa não paga taxa para fazer o pedido, não paga taxa de entrega. Isso gera uma mega repercussão em mídia, saiu em capa de revista, [num famoso jornal e numa famosa emissora de TV], então daí, são as coisas que a gente faz que são muito legais e recentemente, a gente fez uma pesquisa de qual o perfil do *delivery* no Brasil. Essas coisas funcionam bem assim. A gente acha mais efetivo do que fazer a publicidade tradicional.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção do MDN, a empresa F planejou trabalhar com dois tipos de clientes: o cliente-fornecedor e o cliente-usuário.

No caso do cliente-fornecedor, a empresa F idealizou vender para restaurantes pequenos de bairro. Na fase de início de implantação, os empreendedores perceberam que isso não seria viável porque esses restaurantes não possuem um volume de vendas significativo e manter a plataforma, a estrutura de suporte para os restaurantes tem um custo alto para a empresa: "o restaurante faz, sei lá, faz cerca de 600 entregas por mês em média. Só que esse cliente-fornecedor para eu manter é muito caro, porque tem que manter uma estrutura de suporte para o restaurante que fica caro, sendo que ele vai me gerar pouco pedido". Em função da perspectiva de baixa lucratividade, a empresa F resolveu mudar seu foco de restaurantes pequenos de bairros para restaurantes, que já possuem uma certa expressão no mercado, que sejam mais conhecidos do cliente *online*" o negócio é trabalhar com redes grandes e restaurantes de maior expressividade e a partir do momento em que você tem uma base instalada, que é a gente adquirir aquele cliente para nossa base barato, aí, a gente consegue começar a transferir o cliente-usuário que comprou numa rede grande para um cliente-fornecedor, que é pequeno".

Os clientes-fornecedores são cadastrados na base de dados da empresa F, mediante o pagamento de um valor mensal e uma comissão de 10% sobre o valor das vendas efetuadas por meio do site da empresa F. Dependendo do plano escolhido pelo restaurante, ele pode usufruir de aplicativos para vendas em telefonia móvel com um preço inferior ao cobrado pelo mercado por este serviço. Além disso, eles não pagam comissão pelas vendas que não são prospectadas pelo site da empresa F.

Os clientes-usuários são pessoas físicas que estão nas cidades de São Paulo, Santos, Campinas, Jundiaí, Rio de Janeiro, Salvador, Fortaleza e Recife e que adquirem os produtos comercializados pela empresa. Eles têm acesso gratuito à plataforma e são fundamentais para os negócios, pois os números de acessos e de vendas são fundamentais para atrair os clientes-fornecedores.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Em relação à forma de controle e mensuração dos resultados, o entrevistado explica que na fase de concepção do MDN foram pensadas formas de mensurar os resultados, mas eles acrescentaram outras ferramentas para fazer esse controle, inclusive, criando um sistema integrado na empresa F para facilitar o compartilhamento de informações. O entrevistado explicou: "a gente tem todo tipo de métrica que você puder imaginar, o que for possível imaginar, a gente tem".

Na fase de concepção do MDN, a empresa elaborou uma previsão de faturamento e segundo o entrevistado, na fase de início das operações, o crescimento do faturamento da empresa F está bem próximo do que foi previsto.

> O crescimento nosso, ele está dentro do que a gente gostaria, sempre é menor do que você gostaria, mas ele está dentro do planejado, e a gente está crescendo. A gente viu que na verdade, é muito melhor crescer sólido do que crescer rápido. Então, é melhor a gente crescer tendo a estrutura certa, dando um bom suporte para o restaurante, conseguindo gerar pedido para ele, do que crescer muito rápido, que é aquele negócio que eu falei, a gente tem que ir pilotando quantos restaurantes a gente tem e quantos pedidos a gente consegue gerar para ele [...].

O faturamento da empresa em 2012 foi de R$ 1,3 milhão de reais e ela atendeu 40 mil pedidos. Em 2013, o faturamento foi de R$70,00 milhões de reais e 130 mil pedidos atendidos. Para 2014, a previsão é de faturar R$160,00 milhões de reais e atender 400 mil pedidos.

Para obter informações dos clientes-fornecedores, a empresa F possui seus próprios vendedores, que trazem as informações do mercado e pós-venda "eu faço questão de sempre estar na rua. Então, sempre que dá, a gente vai e senta, principalmente, com as redes maiores, mais expressivas. A gente senta com o cliente-fornecedor e vê como está, se ele está gostando, não está gostando".

A empresa F possui ainda, a extranet.

> [...] que é um canal de comunicação onde ele pode manter o cadastro do cliente-fornecedor atualizado e onde ele pode abrir *ticketes* de solicitação de correção do cardápio, reclamação etc. Eu tenho um e-mail que é o suporte da [empresa F] que é outro canal que o restaurante pode entrar em contato e a gente, dar o suporte necessário e tem o 0076 como telefone pra fazer esse tipo de atendimento.

Em relação ao cliente-usuário, a empresa F faz algumas pesquisas de mercado por telefone e questionários "a gente sabe que as pessoas pedem menos *delivery* porque,

primeiro, as opções de *delivery* não são tão sortidas como a gente pensa que são. Então, tem muito mais pizzaria do que a gente pode imaginar na face da terra e também, porque a taxa de entrega é muito cara". A empresa também possui um Fale Conosco e um canal de atendimento, o 0054, que o entrevistado faz questão de acompanhar e também, possui avaliação da qualidade do pedido.

Foi por meio dessas entrevistas que eles decidiram trazer a parte de atendimento telefônico para dentro da empresa, ao invés de terceirizar, pois eles perceberam que os atendimentos deixavam a desejar, principalmente, em relação à cortesia com os clientes-usuários.

A empresa F possuia um *chat online*, mas foi desativado " porque o atendimento era terrível e eu tenho a avaliação para comprovar isso".

Para acompanhar e controlar todos esses canais, o entrevistado decidiu consolidar todos em uma ferramenta de CRM, para atendimento dos clientes dos dois lados "[...] na verdade, eu estou usando ferramentas distintas porque o tipo de atendimento é muito diferente para cada um dos lados, mas a ideia é que estejam integrados. Então, hoje, eu tenho essas ferramentas de controle que eu não tinha quando eu assumi a área".

Em função da atenção que a empresa tem dado à questão do atendimento, ela possui uma taxa de reclamação de 5% dos pedidos, numa média de 35 mil, o que é considerado uma taxa baixa.

O acompanhamento do faturamento da empresa é feito por duas ferramentas, ambas desvinculadas dos demais sistemas da empresa. Um deles será integrado ao CRM, o outro, permanecerá com acesso restrito.

Segundo o entrevistado, eles estão tentando conciliar os sistemas para agilizar e facilitar o fechamento das contas, pois até então, o fechamento é um processo sofrido, com muitas atividades manuais, o que pode gerar problemas e cobranças indevidas.

Não se pode afirmar que a empresa F atingiu seu ponto de equilíbrio financeiro. Ela recebe ajuda de investidores. Ela recebeu um aporte de três milhões de um fundo de investimento internacional. Os investidores gostam "de empresas que já têm algum tipo de receita, ou seja, que já está ganhando algum dinheiro, mas não necessariamente, estão em equilíbrio, não necessariamente, estão no azul, mas que tenham um modelo de negócio que seja altamente escalável, que consiga gerar muito dinheiro". Na ocasião da entrevista, a empresa estava se estruturando para tentar receber um novo aporte.

Segundo o entrevistado, as mudanças realizadas no modelo de negócios da empresa permitiram que ela e seus empreendedores conhecessem melhor o negócio e como calcular seus preços e custos.

> Hoje, a gente tem mais visibilidade de como fazer a empresa crescer. Hoje, eu sei quanto custa para eu trazer um cliente final, eu sei o quanto custa para manter um restaurante *online*, eu sei quanto custa para eu trazer um restaurante, eu sei quantas pessoas eu preciso para fazer crescer minha base de restaurantes, tanto a manutençao na rua, quanto a manutenção interna. Hoje, eu tenho muito mais visibilidade de como eu faço para escalar o negócio.

O entrevistado acredita que para a empresa alcançar a fase de confirmação do seu modelo de negócio, precisa de mais alguns anos. Segundo ele, se a fase de confirmação significa a possibilidade de crescer dentro de sua proposta de valor, eles levarão alguns anos, pois têm muitas possibilidades de crescimento. Se confirmação significa ter lucro, então, eles esperam estar nessa fase antes de cinco anos, pois eles precisam gerar caixa, não podem ficar dependendo de captação de aportes de investidores de risco.

4.2.7 Empresa de venda e troca de objetos (G)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa G é a criação de um ambiente virtual para a compra, venda, troca e doação de produtos diversos como computadores, vídeo- games, carros, bijouterias e também, serviço. Trata-se de uma rede social em que os usuários podem adquirir produtos novos ou usados ou se desfazer deles. Além disso, as pessoas que participaram de negociações recebem classificação no site, o que mostra a confiabilidade dos negociadores. A empresa G oferece o serviço de intermediação do pagamento e também, oferece serviços de entrega dos produtos.

Antes de montar o negócio, o empreendedor da empresa G vendia peças de computadores, as pessoas faziam encomendas, ele encontrava o que a pessoa pediu, comprava e revendia. Isso era feito tanto por meio físico como virtual, embora ela não tenha, naquela época, aberto nenhum negócio formal e muitas encomendas eram feitas por amigos. O empreendedor explica que ele gostava muito de vender e criar a empresa era uma necessidade dele.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor planejou montar um site de leilão, mas acabou mudando a proposta.

> [...] mas na época, era uma ideia muito imatura. Só queria colocar o site de leilão no ar e leiloar... Imatura porque para atingir escalabilidade, eu acho que precisa de bastante investimento, investimento na parte de marketing ou para ter bastante usuários, hoje, o mais importante para a gente, é ter bastante usuários, então, na época, eu não sabia como eu ia atingir os usuários. E num site de leilão como é que ia atingir? Então eu fui traçando outros caminhos até chegar, até poder ter uma ideia mais palpável.

A empresa G levou um ano e meio para ser implantada. Na fase de início das operações, eles implantaram a empresa que permite a troca, compra e venda de produtos e serviços. O diferencial do site é que ele é "totalmente livre de taxas e de comissões, então, você não é obrigado a fechar pelo site e nem nada".

● Acervo de Recursos

A empresa foi criada por um único empreendedor e até a data da entrevista, ele continuava sendo o único sócio. Ele já havia feito tentativas de sociedade, mas os candidatos acabaram não assumindo a sociedade “[...] até hoje, já se passaram mais de trinta e cinco pessoas que eram sócios potenciais. Por isso, eu acho que hoje, o mais difícil não é você fazer um site, ter uma ideia legal, o mais difícil, é você achar as pessoas certas".

O empreendedor afirma que sempre procurou ajuda, na fase de concepção do negócio, ele pediu ajuda, por exemplo, para um primo, ele pediu algumas orientações e o primo sugeriu alguns cursos. Na fase de início de operações, ele conseguiu montar uma equipe de cinco prestadores de serviço contratados que ajudam, principalmente, na parte de desenvolvimento do site. Segundo o empreendedor, até mesmo ele próprio está aprendendo a desenvolver um site.

A empresa G, que possui seis meses de mercado e é o empreendedor que cuida da parte administrativa e da contratação de funcionários. Como política de motivação, a empresa trabalha oferecendo uma porcentagem de participação minoritária aos funcionários.

Em relação à estrutura da empresa, na fase de concepção, o empreendedor explica que "eu pesquisei a linguagem de programação, qual a linguagem a gente ia fazer o site, qual a tecnologia a gente ia utilizar, a gente utilizou alguma, hoje, a gente utiliza somente *software* livre, que é de graça. Código fonte livre ".

Para montar a empresa, o empreendedor utilizou recurso financeiro próprio. Além de gerenciar sua empresa, ele também trabalha em outra empresa "hoje, a gente trabalha numa

outra empresa para poder manter essa, agora. No horário comercial, a gente fica no outro e nos horários livres e de noite, a gente fica na nossa ". A empresa ainda não recebeu investimentos, mas está buscando isso.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: o empreendedor considera como fornecedores as empresas que permitem o uso dos *softwares* gratuitos, já que são os que ela utiliza para o seu negócio "sempre foi fácil ter a tecnologia para ser usada, mais difícil é achar as pessoas que saibam usar essa tecnologia para desenvolver algo".

Ainda que o empreendedor não tenha mencionado, pois para ele, o site é um espaço para as pessoas fazerem trocas, considera-se no estudo que esses usuários são ao mesmo tempo, consumidores e fornecedores, visto que é a negociação e os acordos firmados pelo site, que contribuem para a captura de valor da empresa por meio da intermediação de pagamentos e entrega dos produtos.

Rede de parceiros: o empreendedor afirma que desde o começo a família foi sua grande parceira "que sempre me apoiou nesse tempo, mas hoje, a equipe que a gente tem é tudo parceiro, eu os vejo como parceiros. Esses são parceiros funcionários, mas não temos ninguém de fora que desenvolva algo para a empresa".

Na fase de início das operações, além da família, os funcionários passaram a ser considerados parceiros e, também, algumas empresas conhecidas que permitem a divulgação de promoções da empresa G, gratuitamente.

● Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor idealizou duas formas de captura de valor, que manteve até a data da entrevista, que são o pagamento de uma taxa pelo serviço de intermediação de pagamentos e o pagamento pela entrega dos produtos negociados pelo site.

O empreendedor explica que eles já conseguiram fazer algumas intermediações e entregas "a gente tem retorno. O que a gente mais quer hoje, é claro que toda empresa quer ter lucro. Esse é o objetivo de ter uma empresa, eu acho, mas a gente acredita que ainda está na fase de investimento, a gente abriu a empresa em produção, mas a gente sabe que a gente vai ter que gastar".

A empresa chegou a fazer algumas projeções de vendas para os primeiros seis meses

> [...] a gente teve algumas projeções, a gente sempre tenta usar umas métricas, mas é muito difícil a gente acertar. Quando eu lancei, um mês depois, eu queria ter um milhão de usuários, mas a gente tem um objetivo e nosso caminho, estamos indo, estamo crescendo, está legal, mas o que a gente quer, num nível que a gente acha legal, ainda falta. Não sei medir em porcentagem, mas acho que se for tentar estimar, acho que temos uns 5% do que a gente queria, mas claro, é grande o que a gente quer, mas a gente vai devagarinho.

Até a data da entrevista, a fonte de receita mais rentável da empresa eram as entregas. A empresa G não recebe comissão pelas negociações. Segundo o empreendedor "a gente tem cinco ou seis modelos de receita que a gente quer implementar e a entrega e o meio de pagamento, são as duas primeiras, a gente tem outras formas como propaganda direcionada e tudo o mais e mais algumas que eu não posso falar, por enquanto".

● Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor sabia que faria as entregas, mas ainda não tinha clareza de como fazer isso. Na fase de início das operações "a gente achou nessa oportunidade uma maneira de rentabilizar o site, já que o acesso ao site é de graça. Então, a gente oferece serviço de entrega".

A identificação dessa oportunidade foi para oferecer uma forma de entrega em que os usuários não tivessem que encontrar pessoas desconhecidas e assim, se sentirem mais seguras para fazer as entregas. A empresa possui um motoboy, que compõe a equipe de cinco pessoas, mas segundo o empreendedor "eu já fiz muita entrega, até não dar mais, e aí, eu tive que contratar alguém para isso".

A empresa ainda não possui um plano de marketing formalizado. O que a ela possui são parcerias eventuais com outros *sites*, por meio dos quais faz sua propaganda, sem custo. Ela também faz promoções em que paga o produto e dá de presente para o usuário sorteado pela própria empresa G.

● Definição do segmento de mercado

O segmento de mercado da empresa G são todos os consumidores que tenham algum produto ou serviço para comprar, doar, trocar ou vender no mercado brasileiro.

Nota-se nessa empresa que não houve mudança em relação ao segmento de mercado na fase de concepção do MDN e na fase de início de operações. No entanto, pode-se afirmar que os usuários exercem dois papéis fundamentais para este negócio.

Um deles é o de cliente-fornecedor, aquele que disponibiliza no site o produto a ser vendido, doado ou trocado e existe o cliente-usuário, o que compra ou ganha um produto ofertado. Seja na condição de ofertante ou de recebedor, esses dois públicos podem adquirir os serviços de entrega e pagar pelo serviço de intermediação de pagamento, que são oferecidos pela empresa G.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Nos primeiros seis meses de abertura para o mercado, o site da empresa G já recebeu a visita de quatrocentos usuários, mas o entrevistado acredita que na fase de confirmação, a empresa G chegará a um milhão "[...] acho que seria o número ideal para você ter bastante conteúdo e para a empresa crescer automaticamente, porque ela se torna mais conhecida no mercado.

As informações sobre as necessidades dos clientes são obtidas por meio de pesquisas que a empresa G elabora, mas eles também recebem informações por meio das redes sociais.

O controle das entregas de produtos é feito pelos próprios usuários " [...] os compradores e vendedores se comunicam entre si. Hoje, eles costumam agendar tudo via telefone ou internet. Eles agendam assim, mas, mais para frente, a gente quer fazer tudo isso somente *online*".

Em relação ao faturamento da empresa, o empreendedor idealizou um sistema de controle que seria desenvolvido pela própria empresa G, mas ele ainda não foi realizado. Até a data da entrevista, o controle era feito por meio de um programa com planilhas.

Questionado sobre as expectativas em relação à fase de confirmação, o empreendedor explica que eles ainda estão com uma plataforma beta, na qual existem algumas funcionalidades que não estão disponíveis e acessíveis para os usuários no site, mas quando ele não for uma plataforma beta, já estarão na fase de confirmação e obtenção de lucro.

4.2.8. Empresa de cursos online (H).

● Proposta de valor e oferta de valor

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores planejaram oferecer cursos presenciais a preços menores do que os praticados no mercado.

> A primeira ideia [da empresa H] era oferecer cursos bem elaborados e inspiradores, mas de uma forma mais acessível, barata. Isso era *offline*, isso foi antes da empresa oferecer um site como ele está hoje. Então, o que existia de oferta no mercado eram cursos bons, mas muito caros. A ideia foi conseguir umas quarenta ou cinquenta pessoas que tivessem interesse em ouvir falar sobre um tema. Em seguida, conseguir um professor, um especialista, alugar um espaço e fazer um curso acessível a R$50,00 assim, para as pessoas poderem usufruir da informação de qualidade, nesse modelo diferente de aprendizagem.

A ideia surgiu do interesse em ajudar as pessoas a terem acesso aos cursos com preços menores e que sejam motivadores. No entanto, os empreendedores descobriram que os cursos presenciais enfrentavam inúmeras barreiras, tais como as dificuldades do aluno chegar ao local da aula, necessidade da empresa de ter um local físico e as dificuldades e custos para montar e sustentar as equipes de funcionários de secretaria e apoio para atender em diferentes regiões.

Em função desses motivos, na fase de início das operações, decidiram criar a empresa *online*, com uma proposta de oferecer cursos *online* num formato diferente do tradicional e alcançar uma quantidade maior de pessoas. Os cursos envolvem três áreas: criatividade, tecnologia e negócios.

Com a expressão "diferente do curso tradicional”, o empreendedor quer dizer que o curso é *online* e não presencial e com o uso de tecnologia para ofertar cursos com qualidade de edição. Ao se referir aos motivos que levaram à criação da empresa, o empreendedor afirmou:

> Observei que grande parte dos cursos que são vendidos pela *web* são simplesmente, palestras gravadas e não têm uma produção na filmagem ou, então, não tem uma linguagem apropriada. De fato, são gravações de uma aula ou palestra. O que a gente faz aqui é remodelar o formato de ensino e pensar desde os cuidados da curadoria dos temas. Aí, a produção, edição dos vídeos, como a pessoa vai falar, o cenário, como a gente vai editar e como o usuário, vai assistir e interpretar o conteúdo desse vídeo. Aí, parte-se para a plataforma *web*. A pessoa vai ver um vídeo como se fosse uma aula particular [...]

O empreendedor explica que os sócios acham que os temas de cursos, atualmente disponibilizados no site pela empresa, interessam a também a eles próprios e isso, estimulou a entrada de mais dois sócios. Nas palavras do entrevistado, estes sócios:

> são basicamente focados nesses temas, são pessoas muito antenados em sistemas novos, 5S. Muita gente pode dar cursos legais ou temas novos ou temas que nem foram explorados. Um dos primeiros temas que foram explorados por nós foi o *gamefication*, coisa que mal tinha sido abordada ainda no Brasil, então, o que a gente percebeu, é que temas legais, que nós temos interesse real e que eu faria se eu não tivesse nada a ver com a [empresa H], era uma oportunidade que poderíamos oferecer no mercado.

Além do interesse por temas que eram novidades, os empreendedores tinham também, as condições técnicas e estruturais para fazer isso. Alguns sócios já eram associados numa agência de marketing *online* e tinham o conhecimento para colocar, criar e editar cursos e mesmo, criar o site.

O diferencial da empresa é o formato dos cursos "[...] a gente vende uma experiência, um formato de vídeo, de aprendizado, não só um curso. E aí, nada impede que no futuro, este produto vá além de ser um curso *online*, tenha também, *workshops* e enfim, palestras e materiais, outros materiais que a gente possa agregar nessa venda".

A fase de concepção do MDN da empresa H levou cerca de dois meses.

●Acervo de Recursos

A empresa H foi iniciada por cinco sócios, sendo que três deles eram sócios anteriormente, em outra empresa e, dois deles, possuíam as competências técnicas necessárias para montar o novo negócio.

A equipe ainda é formada apenas, pelos cinco sócios. Eles já possuíam os *softwares* necessários para criar o site, os cursos e para inserí-los na plataforma. A empresa H utilizou recursos materiais e até humanos da primeira empresa dos três sócios-empreendedores. Por isso, não foi necessário adquirir novos equipamentos ou mesmo, contratar funcionários.

Os sócios fazem planos de expansão da empresa, mas por enquanto, optaram por começar testando o mercado para ver se os potenciais clientes almejados aceitavam ou não a proposta de valor ofertada por ela. O capital para criar a empresa foi próprio. Ela ainda não recebeu investimentos de risco, mas isso também não é uma necessidade, no momento.

Em relação à divisão de responsabilidades, os sócios definiram o que caberia a cada um deles. Nessa fase inicial da empresa, os sócios conseguem realizar sozinhos todas as

tarefas definidas e ainda, atender às demais demandas gerenciais do negócio. O entrevistado é responsável pela prospecção, identificação e realização de novos contatos com patrocinadores potenciais e com os atuais. Outros sócios são responsáveis pela parte dos cursos, pelas áreas de curadoria de cursos, pelo contato com os professores e pela criação de *report*, que é um material fornecido para que o aluno possa se aprofundar no assunto. Existem sócios que são responsáveis pela gravação e edição dos vídeos, que envolve a contratação de um fornecedor que grava e edita e a parte das redes sociais, e-mail, marketing e contato com o cliente, e existe um sócio responsável pela área técnica, ou seja, manutenção e mudanças na plataforma, pela inteligência digital, por meio da qual ele analisa os dados, a frequência de usuários e como é a navegação das pessoas dentro do site. Um sócio é responsável pela parte de mídia, ou seja, ele é quem pensa nas estratégias e divulgação dos cursos e também, cuida do financeiro.

A empresa ainda não possui uma política de motivação da equipe em função dela ser formada apenas pelos sócios e, portanto, não possuir empregados contratados.

Na fase de implantação, a empresa realizou algumas mudanças nas estratégias. Eles decidiram, por exemplo, que o primeiro curso seria oferecido gratuitamente e não mais seria cobrado como foi decidido na fase de concepção do MDN. Assim foi feito para atrair clientes para o site.

Segundo o entrevistado, não foram realizadas muitas mudanças na empresa, porque eles já tinham a experiência de trabalho *online*. Eles sabem como se comporta o consumidor "[...] a gente estava mais ou menos, preparado para isso, a gente já tinha uma experiência de construção de sites, de adaptação do conteúdo para a internet, já conhecíamos os consumidores de serviços e de produtos comercializados pela internet. Então, a gente não teve muitas surpresas e o que a gente fez de mudança não foi nada assim importante para alterar rota, eventualmente, um ou outro ajuste no site.

Na época da entrevista, a empresa oferecia um curso *online* gratuito e estavam decidindo pela cobrança ou não de um segundo curso. Num segundo contato com o empreendedor, em fevereiro de 2014, a empresa já oferecia três cursos *online*, sendo os dois primeiros gratuitos, um terceiro pago e existia um quarto curso que estava sendo implantado e que seria pago.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: os empreendedores conversaram com os conhecedores/especialistas nos temas e, segundo o entrevistado, os especialistas foram receptivos e se disponibilizaram a participar e ajudar a elaborar o conteúdo do curso.

Parceiros: os empreendedores estão buscando parcerias com empresas e pessoas que estejam dispostas a patrocinar os custos para se preparar um curso. Dessa forma, a empresa H poderia disponibilizar os cursos gratuitamente, para os usuários.

Os empreendedores tiveram, também, a ajuda de um grupo de conhecidos que divulgou a empresa H, gratuitamente, no site da empresa deles. Apesar de importante, essa divulgação em parceria acontece, esporadicamente.

Nesses submódulos, não foram observadas mudanças em relação ao que foi idealizado e o que foi implantado.

●Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores planejaram disponibilizar gratuitamente, o primeiro curso e os demais seriam cobrados.

Na ocasião da entrevista, a empresa dispunha de um curso gratuito na plataforma para que os clientes-usuários pudessem experimentar o curso. Dessa forma, a empresa não vendeu seus cursos, mas conseguiu que cerca de quinhentas pessoas fizessem o curso, o que era o interesse dos empreendedores.

Numa segunda entrevista, realizada em maio de 2014, foi constatado que a empresa H possuía quatro cursos *online*, sendo dois gratuitos, um pago e um que estava sendo anunciado e que seria vendido. O preço cobrado pelo curso era de R$99,00, sendo que na fase de concepção do MDN, eles planejaram cobrar R$120,00. O curso conseguiu 81 alunos, que pagaram pelo curso.

A mudança no preço foi consequência da proposta de torná-lo mais acessível, visto que os clientes-usuários estavam acostumados a acessar os cursos, gratuitamente. Na primeira entrevista, o empreendedor explicou que eles lançariam o preço de R$120,00, mas, se necessário, o preço seria ajustado para atender ao que o cliente está disposto a pagar.

O pagamento pelo curso é realizado diretamente na plataforma. Segundo o empreendedor:

> [...] no site, você se cadastra e escolhe o curso, paga e pode fazer o curso na mesma hora. A gente integra com os meios de pagamento, cartão de crédito e em casos mais eventuais, boleto. Existem clientes que já pagam no ato ou, posteriormente, pela quitação do boleto. Quando o pagamento é confirmado pelo crédito na conta da empresa, a gente já libera o acesso do aluno ao curso.

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores idealizaram que a entrega dos cursos seria realizada nas escolas presenciais.

Para a divulgação do negócio, os empreendedores planejaram que ela ocorreria por meio de redes sociais.

Na fase de início das operações, os empreendedores fizeram mudanças na proposta concebida, anteriormente. Os cursos passariam a ser realizados por meio da internet, mais especificamente, no site da empresa H.

Para a divulgação do negócio foram utilizadas as redes sociais. Numa delas, eles conseguiram dois mil seguidores na página da empresa H. Antes de implantar um site, eles tinham uma página em que eles apresentavam a ideia da empresa e os usuários poderiam se cadastrar para receber informações quando ele fosse implantado. Além disso, cada sócio divulgou em sua rede de contatos pessoais, a existência do curso. Eles também contrataram uma assessoria de imprensa para fazer a divulgação inicial.

Notou-se, na segunda entrevista, que os empreendedores passaram a utilizar não somente o site para se comunicar com os usuários, como também, disponibilizaram um telefone de contato.

●Definição do segmento de mercado

Clientes-fornecedores: são os conhecedores/especialistas e apaixonados pelos temas de tecnologia e inovação. São eles que elaboram o conteúdo dos cursos.

Eles não são, necessariamente, professores: "São pessoas que trabalharam a vida inteira com um tema específico. É um especialista, gosta daquilo que está fazendo e quer transmitir esse conhecimento dele, então, é esse tipo de pessoa que a gente busca".

Clientes-usuários: são as pessoas que acessam e fazem inscrição para os cursos. Alguns deles fazem os cursos gratuitos e outros, pagam para fazer os cursos cobrados. São

estes clientes usuários pagantes que geram a receita da empresa.

Em relação a este submódulo, não foram observadas mudanças após o início das operações.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores planejaram que os cursos seriam cobrados, com exceção do primeiro curso que seria utilizado para experimentação.

Assim, no início das operações, a empresa não teve faturamento, mas obteve cerca de setecentos acessos e quinhentos clientes usuários que fizeram o curso.

Após um ano e meio de implantação do site, os empreendedores lançaram mais dois cursos, sendo um gratuito e outro pago. Nesse último, oitenta e uma pessoas compraram o curso a R$ 99,00. O primeiro curso foi realizado por quinhentas pessoas dentre setecentos acessos feitos ao site. O curso pago teve oitenta e uma adesões, com o preço de noventa e nove reais.

Quando os clientes fazem qualquer um dos cursos, eles precisam preencher um cadastro e os empreendedores utilizam os contatos para enviar um formulário para avaliar a satisfação do aluno em relação ao curso realizado. A empresa H tem obtido bons resultados em termos de avaliação nas pesquisas de satisfação dos clientes que realizaram os cursos.

4.2.9 Empresa de busca de serviços para pets (I).

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa I é oferecer serviços *online* de agendamento de consultas veterinárias, banhos e tosas, 24 horas por dia. Os veterinários pagam um valor mensal fixo para permaneceram disponíveis no site.

A ideia de montar a empresa I surgiu quando o empreendedor estava montando um negócio similar para a área médica. A empresa não era de sua propriedade, ele fora contratado para fazer esse serviço. Ele escolheu a área veterinária, porque esse serviço na área médica já estava sendo feito e comercializado por várias empresas. No setor pet a concorrência é menor.

A proposta de valor da empresa I, elaborada na fase de concepção, não passou por ajustes na fase de início das operações. Para o empreendedor, o que contribuiu para isso foi

que antes de criar a empresa I, ele estava desenvolvendo um negócio similar para outro empreendedor focado no agendamento de consultas para a área médica. Isso lhe trouxe experiência nesse tipo de negócio. "Eu gastei um mês definindo o *roadmap*, um planejamento. Por enquanto [empresa I] continua 100% o que eu planejei. Não teve nenhuma mudança, eu acho que eu ainda estou na fase de teste de mercado. Então, óbvio, tem alguns detalhes que você muda de aplicação, muda o modo de fazer, mas de conceito de estratégia, grande parte, continuou a mesma coisa".

O empreendedor explicou que a proposta de valor se manteve a mesma, ou seja: a de facilitar o agendamento de serviços veterinários *online*, tais como consultas veterinárias, banho e tosa, creche/hotel, *dog-walker* (passeios), *pet-sitter* (cuidador/babá). No entanto, ele, em determinado momento da entrevista, relatou que inicialmente, eles pensavam em cadastrar no site os clientes-fornecedores dispostos a pagar a contribuição mensal, mas devido à necessidade de escalar ou acelerar o crescimento do negócio, ele optou por inserir no sistema todos as *pet-shops* em operação no Brasil. A mudança ocorreu na tentativa de colocar mais opções no site e aumentar a quantidade de acessos dos clientes-usuários.

O empreendedor explicou que as lojas de *pet shops* que pagassem a mensalidade, teriam prioridade nas buscas dos clientes-usuários.

Essa afirmação mostrou que ocorreram uma mudança na proposta de valor, pois (1) a proposta inicial era vender para clientes-fornecedores cadastrados e por isso, pagam uma mensalidade para estarem lá, (2) os pet shops incluídos não pagarão para estarem no site, (3) os *pet shops* não vendem apenas serviços, mas também, produtos, logo, haverá um incentivo à venda de produtos e a empresa I não terá nenhuma forma de remuneração pelas vendas, mas obterá como retorno um aumento na quantidade de acessos de clientes-usuários.

Portanto, pode-se afirmar que a oferta de valor da empresa é um site de busca de serviços veterinários *online*, no qual os clientes-fornecedores que optarem pelo pagamento de uma mensalidade, poderão ter posição privilegiada nas buscas.

●Acervo de Recursos

Na fase de concepção do modelo de negócio, o empreendedor era o único integrante da empresa, mas também, contratou alguns prestadores de serviços temporários. Durante a entrevista, o empreendedor comentou que:

> O planejamento foi todo meu. Depois, eu pensei num modelo um pouco diferente quando eu comecei a tirar do papel, eu comecei a atuar muito forte com *crowdsourcing* e *outsourcing.* Para desenvolver o meu protótipo, eu contratei pessoas da Índia. Para fazer o logo foi outro *freelancer,* de outra plataforma de *outsourcing.* Então, até janeiro de 2013, eu levei a empresa sozinho, eu coordenando, mas cheguei a contratar alguns*freelancers.*

A empresa I começou com o empreendedor e alguns prestadores de serviços terceirizados. Hoje, a empresa possui o empreendedor, dois funcionários e alguns prestadores de serviços.

Um funcionário cuida da área de marketing e operações e outro, da área de vendas e o empreendedor é responsável pela parte de gestão. Ele é o CTO e faz a interligação entre os times de técnicos. Existem também, empresas terceirizadas que auxiliam na parte de conteúdo do site, no parte de desenvolvimento do site, serviços de redatores, revisores ortográficos.

Quanto à política para motivação dos funcionários, a empresa, além de pagar os salários, também concede aos funcionários uma participação acionária de 15%, ou seja, 15% das cotas do capital da empresa pertencem aos funcionários.

O empreendedor planejava, na ocasião da entrevista, contratar novos funcionários, mas para isso, ele precisava captar dinheiro e para tal finalidade, está buscando investidores.

Quanto à estrutura do site, o empreendedor explicou que ele havia mudado de plataforma, recentemente. Essa mudança foi importante, do ponto de vista técnico, pois o protótipo foi melhorado e se tornou o produto final.

A empresa I realiza uma assinatura para o uso de soluções desenvolvidas por terceiros. Com ela, o empreendedor, bem como outros assinantes, conseguem visualizar vários programas, soluções que estão disponíveis para *dowload* e utilização em suas plataformas. A assinatura contribuiu para que o empreendedor tenha acesso à programas com custos reduzidos. Foi com ela que o empreendedor obteve a solução para o mecanismo de suporte no site e o de agendamento, por exemplo.

Uma das mudanças implantadas no sistema foi a opção de consulta sem agendamento *online*. Isso representava um ponto crítico nas negociações com os clientes-fornecedores, que não queriam fazer agendamento *online*, mas queriam estar listado no site. “[...] a gente entendeu que essa era a maior barreira quando eu conversava com o cliente.Tinha uma grande quantidade de clientes que queria estar no *site*, mas não queria oferecer agendamento *online*. A gente percebeu e isso foi mudado. A gente criou uma opção de plano onde a pessoa pode usar, sem permitir o agendamento *online* de consultas”.

Dessa forma, ao invés de mostrar no site para o cliente-usuário o calendário para ele mesmo fazer o agendamento, passou a ser apresentado o telefone do profissional cadastrado. Como a proposta inicial era que todo o processo fosse feito *online*, está sendo implantado,

simultaneamente, um sistema de votação em que o cliente-usuário pode votar se o cliente-fornecedor deve ou não disponibilizar a opção de agendamento de consultas *online*.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor idealizou que os clientes-fornecedores seriam os médicos veterinários.

A proposta idealizada na fase anterior foi implantada no início das operações. A mudança introduzida nesta fase foi a incorporação de fornecedores de produtos de consumo e serviços de saúde para animais.

Oito meses depois da implantação, a empresa I conseguiu fechar contrato com alguns clientes-fornecedores interessados, mas, segundo o empreendedor:

> [...] menos do que eu gostaria, eu acho que eu estou nessa etapa ainda de estabelecimento de contatos com potenciais fornecedores e parceiros. Então, seja de anunciantes, seja de parceria estratégica. Em resumo a resposta à questão dos clientes-fornecedores é não, porque não tem nada fechado, ainda.

A empresa I tem encontrado dificuldade para conseguir realizar o cadastramento *online* dos clientes-fornecedores, pois localiza profissionais da saúde veterinária interessados, mas que não querem fazer o agendamento *online*, e sim por telefone. Segundo o empreendedor, na área médica ocorrem ajustes nas agendas e o sistema precisaria ser atualizado constantemente.

O empreendedor não precisou de parceiros para divulgar a empresa ou desenvolver seu site. Ele contratou pessoas para fazer as etapas para as quais não tinha conhecimento técnico.

● Captura de valor

Na fase de concepção da empresa I, a forma de capturar valor para empresa idealizada e concebida pelo empreendedor foi a cobrança pela assinatura dos clientes-fornecedores, ou seja, os profissionais de saúde veterinária. Segundo o entrevistado, foi idealizado um período gratuito de experimentação, no qual os clientes-fornecedores poderiam testar o funcionamento e os resultados gerados pelo site em termos de conquista de clientes-usuários dos seus

serviços de saúde.

Na fase de início das operações, a empresa implantou a proposta. Na prática, o tempo concedido para experimentação dos clientes-fornecedores está sendo maior do que o inicialmente, previsto. A empresa tem aproveitado esse período adicional para fazer atualizações na plataforma.

Nos primeiros seis meses depois do início de operações, a empresa I conseguiu encontrar clientes-fornecedores interessados no serviço oferecido pelo site, mas a quantidade de vendas foi muito menor do que a esperada. Nas palavras do empreendedor entrevistado

> [...] consegui vender alguma coisa. Foi muito mais difícil. Você não tinha o que vender para o cara, se não tinha tráfego decorrente de visitas de clientes ao site, você não tinha nada. Hoje, eu tenho a plataforma funcionando, tenho 200 mil pessoas que estão visitando o *site*. Hoje, o trabalho do vendedor é mais fácil, ainda assim, é dificil. Você não tem resultado e retorno financeiro provado.

O empreendedor defende que apesar das dificuldades, a proposta de valor vende.

> [...] Eu acho que nosso modelo é um modelo vencedor pelo que a gente consegue tocar uma empresa chegando ao que a gente fez, com pouca gente, balizando muito esse *outsourcing/crowsourcing*. Isso permite você como empresa aumentar o nível de desenvolvimento, crescer, mas se a situação apertou, você consegue travar, parar e começar a demitir gente.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor planejou o preço que cobraria pelos serviços, mas na fase de início das operações, esse valor foi reduzido em cerca de 20%. Isso ocorreu porque o empreendedor planejou fazer uma diferenciação de preço entre os serviços oferecidos. Ele fez uma tabela relacionando os serviços que pagariam mais e os que pagariam menos, de acordo com a profissão. Por exemplo, o empreendedor cobraria uma mensalidade maior de um veterinário e uma menor de um *dogwalke*r. Também havia uma outra variação que era a opção com ou sem o serviço de agendamento *online*.

No entanto, as variações de preço eram grandes e dificultavam o trabalho do empreendedor. Por isso, ele resolveu padronizar o preço mensal, com base no menor preço.

● Canais de entrega.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor da empresa I planejou desenvolver um portal para acesso somente dos clientes-usuários que mais visitassem o *site*. O objetivo era gerar tráfego, que decorreria de uma grande quantidade de pessoas acessando o *site* da empresa I.

Para os clientes-fornecedores, o empreendedor planejou utilizar uma estrutura de venda tradicional, ou seja, agendando visitas. Na fase de início das operações, essa proposta foi implantada.

Para divulgar a empresa, o empreendedor planejou fazer ações de divulgação na internet e fazer visitas aos clientes-fornecedores. Planejou também, inserir no *site* informações de grande valor para os clientes, a fim de que esses voltassem, frequentemente, ao site.

Essa proposta foi implantada. A empresa empregou um funcionário para fazer as visitas e apresentar a empresa para os clientes-fornecedores. Fez experiências de realizar propaganda no site de uma multinacional de internet, nas redes sociais, mas o que mais tem atraído visitas são os conteúdos disponibilizados gratuitamente no site.

● Definição do segmento de mercado.

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor I idealizou que a empresa iria explorar dois segmentos de mercado. O primeiro era composto por médicos veterinários interessados em vender consultas clínicas e tratamentos de saúde para animais. O segundo era composto pelos clientes-usuários interessados em comprar consultas e serviços médicos de veterinária para tratamento da saúde dos animais.

Os clientes-usuários pagam pelos serviços prestados diretamente aos profissionais e a empresa I não recebe uma parte desse valor. No entanto, os clientes-usuários são responsáveis por tornar o *site* atraente, pelo ponto de vista do cliente-fornecedor, pois o maior número de acessos está associado ao maior número de serviços contratados.

A empresa I oferece serviços de saúde veterinária para cachorros, gatos, pássaros, peixes, coelhos, cavalos, cobras ou qualquer outra espécie de animal. Os proprietários de animais, como clientes-usuários, têm acesso gratuito ao *site* e à rede cadastrada, que é formada pelos prestadores de serviços veterinários e varejistas de produtos e serviços para animais.

Na fase de início das operações, o empreendedor informou que implantou a proposta concebida na fase anterior, porém ocorreu a introdução uma mudança, na medida em que passou a comercializar produtos e serviços complementares para proprietários de animais, tais como *dogwalker*, adestrador, pet taxi e anunciar pet shops.

Dentre as empresas cadastradas no site da empresa I, existe um segmento de clientes-fornecedores não pagantes, que são varejistas de produtos para animais que foram cadastrados no site pelo empreendedor, mas que não solicitaram esse cadastramento. Essas empresas não se opuseram ao cadastro, já que elas aparecem, gratuitamente, nas buscas feitas pelos clientes-usuários no site da empresa. A decisão tomada pelo empreendedor de inclusão do segmento clientes-fornecedores não pagantes ocorreu como uma tentativa de oferecer mais opções para os clientes-usuários e com isso, conseguir maior número de acessos, já que a empresa ainda não havia fechado muitos contratos com clientes-fornecedores. As empresas não pagantes podem se tornar pagantes. Os clientes-fornecedores que solicitaram o cadastro têm prioridades nas buscas dos clientes-usuários.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção, o empreendedor planejou como seria feito o acompanhamento e controle dos resultados.

No primeiro mês de implantação, a empresa conseguiu captar dois clientes-fornecedores. Em relação às quantidades de acessos ao site, a empresa tem hoje, cerca de duzentos mil visitantes/mês. Como a empresa tem apenas oito meses, a quantidade de acessos não foi muito maior do que aqueles obtidos ao completar seis meses de existência. Ela possui cerca de 60 perfis de cliente-fornecedores ativos e inativos.

O empreendedor sabe que por meio do site, não ocorreu um número grande de agendamentos. Isso não significa que ele não esteja estimulando os agendamentos. Como os telefones estão sempre disponíveis no cadastro, o cliente-usuário pode usar o site para encontrar o telefone e realizar o agendamento direto com o cliente-fornecedor. O empreendedor está buscando uma solução para isso, porque essa é uma questão estratégica, ou seja, como não ser "driblado" pelo cliente-usuário.

Como a empresa ainda não estava cobrando pelos serviços, não possui receita, mas o empreendedor já decidiu que vai começar a fazer a cobrança e, também, está pensando em outras opções alternativas de geração de receitas, tais como a venda de espaço para

publicidade no site para divulgar outros serviços. Apesar disso, o serviço de busca ainda será a principal fonte de geração de receita. Os demais serviços representarão percentualmente no máximo, seis, do total do faturamento da empresa.

A motivação para pensar em ofertas de serviços alternativos é descrita pelo empreendedor da seguinte forma: “[...] esse foco de buscar receitas de publicidade, mais em curto prazo, foi algo que representou uma mudança efetiva, pois não era havia sido planejada, mas a gente acha que isso vai ajudar a equilibrar as contas em curto prazo, mais rápido do que o resto da operação".

Assim, tem-se que na fase de concepção o empreendedor planejou que as receitas seriam provenientes do serviço de busca. No entanto, na fase de implantação, em função das dificuldades para obter receita de investimento na empresa, e na dificuldade de conseguir um investidor, ele resolveu fazer ações de marketing, na forma de venda de espaço para anúncios, no próprio *site*.

Quando questionado sobre quando a empresa chegaria à fase de confirmação, o empreendedor explicou que imaginava três anos, quando ele já estivesse recebendo pelos serviços e, também, possuíssem uma quantia significativa de clientes-fornecedores.

Em até três anos, a contar da data em que se realizou a entrevista, a empresa I espera alcançar a quantidade de quatro milhões de visitantes mensais em seu site, e almejava alcançar um faturando acumulado de dez milhões de reais nestes três anos.

O acompanhamento das solicitações de serviço é feita pela plataforma. Ao comentar sobre ele, o entrevistado disse: “[...] eu vejo quantos agendamentos foram feitos, quantos acessos, diariamente”.

O acompanhamento da satisfação dos clientes da empresa I ocorre por meio do próprio site. Através dele, o cliente pode fazer a busca, agendar o serviço e avaliá-lo. Essa informação do site é utilizada pelo empreendedor, para acompanhar a satisfação do cliente. A empresa também possui um canal de Fale Conosco.

Em relação ao cliente-fornecedor, ainda existe uma forma de mensurar, diretamente, a satisfação. O que a empresa faz, é enviar todos os meses um relatório de resultados. Quando o cliente está insatisfeito, solicita o cancelamento do contrato.

4.2.10. Empresa de esclarecimentos de dúvidas escolares (J).

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa J é contribuir por meio da oferta de serviços de professores que auxiliam na elaboração de tarefas escolares, solução de dúvidas de alunos sobre conteúdos repassados por universidades e faculdades de engenharia.

O empreendedor explicou que, desde à faculdade, sempre teve vontade de empreender. Na universidade, criou um grupo de empreendedorismo, fez estágio numa aceleradora de empresas, onde ajudou a criar uma empresa na internet. Abriu, juntamente com um sócio, uma loja de camisa, que continua existindo, mas da qual o empreendedor não é mais sócio. Ao comentar esta experiência, ele, quando entrevistado disse: "[...] porque eu fui para a França, fiquei um tempo na China também, ao todo, quatro meses. Fiquei trabalhando com empreendedores sociais, enfim, eu sempre quis tocar meu negócio e então, eu falei: “esse não é meu negócio, agora, eu quero realmente, fazer a minha empresa com meus amigos lá do colégio".

A identificação da oportunidade de mercado ocorreu quando o empreendedor e mais dois sócios decidiram que queriam criar um negócio. Decidiram que seriam na área de educação e começaram a pesquisar ideias de negócios. Naquela época, o entrevistado não estava trabalhando e por isso, dedicava-se em tempo integral à missão de procurar ideias de negócios. Ele encontrou entre os sites norte-americanos, um modelo de negócio chamado de c*ramster*, que é um modelo de negócio para esclarecimento de dúvidas de estudantes em relação à lição de casa, e que ajuda os estudantes nos estudos. Eles decidiram montar um negócio semelhante no Brasil e para isso, começaram a estudar o mercado brasileiro.

Os empreendedores optaram por atender os universitários do curso de engenharia, Matemática e Física, pois os sócios eram engenheiros. O entrevistado explicou assim: “[...] nós priorizamos ofertar serviços no curso do qual a gente fazia parte, que era a Engenharia, Matemática e Física, que é onde a gente sabia que tinha alunos que enfrentavam problemas para compreender os conteúdos e resolver os exercícios e tarefas de casa exigidas pelos professores da universidade".

A empresa se diferenciou desde o início, por ser uma proposta relativamente nova, já que o modelo ainda não existia no Brasil. Além disso, os empreendedores valorizaram a oferta de conteúdos de qualidade para oferecer aos clientes-usuários.

A fase de concepção do negócio durou cerca de seis meses e posteriormente, a proposta foi implantada. Na ocasião da entrevista, o empreendedor afirmou que eles já fizeram muitas mudanças no site e que, embora eles tenham feito algumas vendas, a empresa ainda está testando o seu modelo de negócio. Ou seja, pode vir a mudar ainda outras vezes.

● Acervo de Recursos

A empresa J foi fundada por três sócios que se conheciam e que frequentaram juntos o Ensino Médio. Nos primeiros seis meses, dois dos sócios deixaram a empresa. Nas palavras do entrevistado, o motivo desta saída foi “porque a gente estava imprimindo um ritmo de trabalho intenso e a gente falou ou vocês entregam o trabalho ou a gente coloca outro sócio no lugar e aí, eles acabaram saindo". Posteriormente, dois novos sócios passaram a integrar o quadro da empresa.

Até a data da entrevista, a empresa possuía uma equipe formada pelos três empreendedores e mais dois funcionários, sendo o entrevistado o CEO (Gerente Executivo) da empresa J. Ele é responsável pela estratégia, por captar investimentos, realizar parcerias e por vender os serviços para as empresas. Ele é quem faz as métricas e um outro sócio é o COO (Gerente Operacional), que é o responsável pelas operações e pela produção de conteúdo do site, pelo marketing e pelas finanças. O terceiro sócio é o CTO (Gerente Técnico), responsável pelo desenvolvimento de tecnologia para prestação do serviço. Os funcionários são encarregados do desenvolvimento dos programas. Nas palavras do entrevistado, estes empregados são operacionais: "[...] um dos empregados executa e faz o código". O outro funcionário é um *webdesigner*, que é responsável por tornar o site atraente para o usuário”.

Até a data da entrevista, os empreendedores conseguiram criar uma equipe de trinta *freenlacers* (instrutores que não são empregados) para tirar as dúvidas dos estudantes. Eles fazem o atendimento por meio dos seus próprios computadores residenciais, pois a empresa J não tem estrutura para acomodá-los no escritório, e o atendimento é *online*.

O capital inicial para montar a empresa era dinheiro dos próprios sócios.

> [...] a gente falou: agora nós precisamos lançar um site e agora, não dá para pagar um programador super senior. A gente pagou dois jovens, que estavam começando a engenharia da Computação, lá, Ciência da Computação e a gente paga para eles até hoje, um salário baixo e estamos tirando do nosso bolso, sim.

Nos primeiros seis meses de empresa, os empreendedores dispunham de conhecimentos básicos de informática, uma tecnologia simples, ou seja, um site desenvolvido pelo próprio empreendedor. Eles não contrataram funcionários, mas decidiram lançar o que conseguissem fazer e começar a testar o mercado.

Para isso, uma estratégia inicial foi fazer camisetas com a inscrição: "Ninja das Dúvidas" e eles foram vender cupons na porta das universidades. Fizeram um cupom que dava direito a perguntar cinco dúvidas e era vendido por R$5,00 e a gente foi vender numa universidade particular no Rio de Janeiro. O cupom tinha um código que a pessoa podia entrar num site muito simples, que o próprio empreendedor ajudou a fazer. Foram os próprios empreendedores que respondiam aos *e-mails* com as dúvidas dos alunos que acionavam o site.

O primeiro site foi desenvolvido a partir de um programa intuitivo, em que você escolhia as funcionalidades oferecidas pelo programa. Após os primeiros seis meses, foram introduzidas várias mudanças no site, após a contratação de um desenvolvedor e um *webdesigner*, que ajudaram a desenvolver um novo sistema.

●Fornecedores e Rede de Parceiros

Os empreendedores idealizaram que o grupo de seus clientes-fornecedores seria composto pelos professores/orientadores *freelancers*, que ajudariam na elaboração do material das aulas e esclareceriam as dúvidas dos clientes-usuários.

A empresa J definiu que precisaria criar um banco de pessoas para esclarecer as dúvidas dos alunos. Os empreendedores queriam vender, também, para empresas (faculdades) para que elas disponibilizassem esse serviço para seu alunos.

Na fase de início das operações, a proposta concebida na fase anterior foi implantada e mantida. Os empreendedores não identificaram a necessidade de fazer mudanças.

Nota-se no caso desta empresa, uma particularidade em relação aos clientes-fornecedores. Ao contrário do que ocorre com as demais empresas, os clientes-fornecedores (*freelancers*) recebem um pagamento da empresa J, ao invés de pagarem para estarem cadastrados no *site*. O pagamento recebido pela empresa J é feito pelos clientes-usuários, pelo

pagamento dos esclarecimento das dúvidas, o que é feito por meio da aquisição de pacotes de dúvidas que lhes dá o direito de esclarecer cinco dúvidas, pelo preço de R$5,00.

Apesar dessa particularidade, a empresa J, assim como as outras empresas estudadas, faz a intermediação entre estudantes e prestadores de serviços que, no caso da empresa J, são formados pelos professores *freelancers* e os clientes-usuários pagantes, são formados pelos estudantes universitários de engenharia.

A Rede de Parceiros da empresa J, na fase de início de operações, inclui um mentor/conselheiro norte-americano, que possui uma empresa no negócio de c*ramster*. Ele não possui participação na empresa, mas tem interesse. Já os empreendedores estão avaliando as vantagens e desvantagens dessa sociedade. Isso é importante, pois a empresa precisa ajustar o negócio para o mercado brasileiro.

Eles também possuem contatos com um diretor de faculdade particular, que lhes ajuda a entender mais sobre o funcionamento do mercado educacional. Existe ainda, uma pessoa com conhecimento em tecnologia e mercado, e que tem aconselhado os empreendedores. Esse último recebe uma participação de 1,5% a 2% da empresa.

Na fase de concepção do MDN, a empresa J idealizou que seu parceiro seria o diretor de uma faculdade particular.

●Captura de valor

Na fase de concepção do negócio, os empreendedores decidiram que queriam montar um negócio no setor de c*ramster*, ou seja, vender serviços para esclarecimento de dúvidas escolares. Eles queriam vender os serviços para faculdades particulares e estudantes, e isso se manteve na fase de início das operações.

No ínicio, eles pensaram em vender os serviços para universidades e pessoas físicas. Eles chegaram a oferecer os serviços para as universidades, mas não conseguiram vender. Embora eles não tenham descartado trabalhar com universidades, resolveram focar em pessoas físicas. Falando sobre o início das operações da empresa, o empreendedor entrevistado, comentou:

> Alguns colégios se interessaram bastante, inclusive, uma grande universidade carioca. A gente precisa ter uma coisa mais provada, mas a gente viu que ia demorar para conseguir vender e o ciclo de venda é longo. Um diretor de uma grande universidade carioca ou o de uma escola pequena, ele toma seu tempo da mesma forma, ele é um cara que tem demandas, que tem a cara dele, do mesmo jeito. Nós estamos vendo que faz mais sentido a gente testar esse modelo do c*ramster* B2C e aí, foi durante esses seis meses, que a gente testou esse modelo B2C.

Na fase de concepção, eles planejaram que a captura de valor ocorreria na forma de mensalidade. Isso, porque eles acharam que fazer o aluno pagar por questão seria muito difícil e dificultaria o controle da empresa. Essa proposta foi implantada, porém eles não conseguiram vender as assinaturas e por isso, criaram uma nova forma de captação de valor, o pacote de cinco questões, que o estudante compra pelo valor de R$5,00, com prazo de validade indeterminado. Dessa forma, ele paga, antecipadamente, o valor pelo esclarecimento das dúvidas. Falando sobre este início, o empreendedor entrevistado, comentou:

> [...] demora mais um pouco para se vender, não foi planejado assim, as coisas demoram mais do que parece e ainda por cima, como é nosso primeiro empreendimento, a gente demora muito para tomar as decisões e fazer as coisas acontecerem. A gente está indo mais rápido agora, mas o negócio não vai como foi idealizado e planejado, mas é como eu te falei, antes de conquistar cliente, a gente estava focado em garantir que a gente tenha um bom produto.

Quando solicitado ao empreendedor atribuir uma nota de 0 a 100 para seu faturamento nos primeiros seis meses, ele disse: "[...] daria um cinco ou seis, não foi tão ruim não, a gente conseguiu evoluir bem. A gente tem executado bem, mas pode ser muito melhor ainda".

O entrevistado explica que ele acredita que a proposta de valor consegue vender.

> Sim, acho que a gente consegue vender, não sei se a gente consegue vender muito, entendeu? Eu acho que eu tenho um produto que vende, mas não sei quanto ele vende, entendeu?. Nós não sabemos qual é o ponto de equilíbrio do negócio. O que nós queremos é descobrir se conseguimos vender muito e se esse muito cobre os custos e o quanto a gente consegue escalar com essa venda.

O preço cobrado pelos serviços na fase de início das operações foi maior do que o preço planejado na fase de concepção do MDN. Essa decisão foi consequência de algumas pesquisas realizadas pelo empreendedor com potenciais clientes, nas quais ele percebeu que as pessoas estavam dispostas a pagar mais pelo serviço. Ao falar sobre a questão do preço, o empreendedor entrevistado comentou:

> Senti que não fazia tanta diferença aumentar o preço a ser cobrado de R$5,00 para R$9,00, para R$20,00, ou até para R$30,00. Veja, existiam ofertas parecidas no mercado. Isso faz com que de um lado, você tenha aulas particulares custando R$200,00, e do outro, você tem algo custando zero. O espaço é bem grande no meio e a gente sentiu que poderia cobrar mais. Na verdade, essa mudança foi introduzida por nós. No início, a gente ia cobrar R$5,00, agora, a gente está cobrando R$10,00, pelo plano mais barato, e isso foi, em grande parte, porque a gente entrevistou clientes e eles falaram que o preço estava barato[...].

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores idealizaram que a entrega dos serviços de esclarecimento de dúvidas seria feita aos clientes-usuários por meio do site da empresa J.

Em relação à divulgação do negócio, os empreendedores pensaram em algumas alternativas, sendo uma delas, a realização de investimentos para estar posicionado nas primeiras páginas de uma grande multinacional que atua na internet. Segundo o empreendedor "[...] muitos alunos procuram a resolução e tentam tirar a dúvida no [*site* da multinacional] e aí, a nossa estratégia é como é que nós colocamos muito conteúdo aberto no [site na multinacional] e aí, ele vai ver que nosso site é muito relevante e aí, a gente vai subir no ranking dele". A multinacional que atua na internet é um site de buscas em geral, que vende publicidade para empresas. Ela é reconhecida mundialmente e muito utilizada pelos brasileiros para busca de informações dos mais variados tipos, inclusive, solução de exercícios escolares, o que faz dessa multinacional um local estratégico para divulgação da empresa J.

Na ocasião da entrevista, além dessa forma de divulgação, a empresa J também fazia divulgação nas redes sociais e estão começando algumas divulgações em *sites* de universidades e divulgação por indicação, ou seja, as pesssoas que conhecem o site, indicam para conhecidos.

● Definição do segmento de mercado

Os empreendedores idealizaram explorar três segmentos de mercado diferentes. O primeiro, era composto pelos clientes-fornecedores ou professores/orientadores *freelancers*, que ajudavam a empresa a elaborar os materiais das aulas e esclareciam as dúvidas dos clientes-usuários. O segundo segmento era constituído pelas faculdades. Estas seriam clientes-usuários que comprariam o serviço para disponibilizar para seus alunos. O terceiro é composto pelos estudantes universitários (clientes-usuários) que utilizariam os serviços de esclarecimentos de dúvidas e pagariam pelos serviços prestados. Esse terceiro segmento era constituído por estudantes de engenharia, Matemática e Física.

Os empreendedores vendem para o segmento de mercado B2C (venda direta para consumidores, no caso dos estudantes) e para o segmento de mercado B2B (venda direta para as universidades), nas quais os estudantes estão matriculados.

Na fase de início de operações, os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior de explorar três segmentos diferentes. Entretanto, os empreendedores decidiram focar sua atenção apenas, no segmento de clientes-fornecedores (professores/orientadores/*freelancers*) e no segmento de clientes-usuários, composto por estudantes universitários. As razões que justificam as mudanças realizadas neste submódulo são de ordem mercadológica, ou seja, os empreendedores não conseguiram vender seu serviço para as faculdades particulares, pois eles compreenderam que o interesse delas era o investimento na captação de novos alunos.

Dessa forma, a empresa J atua em dois segmentos de mercado. Em um deles, o segmento de clientes-fornecedores, a empresa J remunera os professores/orientadores *freelancers* pelo serviço prestado de esclarecimento das dúvidas dos clientes-usuários. Os *freelancers* são compostos, principalmente, por alunos de graduação e pós-graduação de universidades públicas dos cursos das engenharias e de matérias básicas das ciências exatas.

O outro segmento é composto pelos clientes-usuários. São eles que pagam para terem suas dúvidas esclarecidas. Este segmento de mercado é constituído pelos estudantes universitários dos cursos de Engenharia, Matemática e Física.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores definiram algumas formas de acompanhar e controlar os resultados, como planilhas e o próprio site, além de realizarem pesquisas com estudantes e utilizar o sistema de gerenciamento, disponibilizado por uma multinacional de internet. Mas os empreendedores não criaram um sistema próprio para controle do faturamento. Na fase de início de operações, essas propostas foram implantadas.

Segundo o empreendedor, a empresa ainda está testando o MDN. No primeiro mês, a empresa J teve 10 mil visitas e, 15% delas foram convertidas em vendas de seus serviços.

Após algumas mudanças realizadas na empresa, os empreendedores puderam compreender melhor o comportamento dos estudantes brasileiros e tentar criar estratégias para adequar o negócio ao mercado brasileiro. Eles descobriram, por exemplo, que os estudantes brasileiros somente estudam em épocas de prova, ao contrário dos norte-americanos, que estudam todo o semestre.

Para conhecer esse mercado, os empreendedores fazem pesquisa, disponibilizando uma pesquisa *online* com estudantes. Também enviam e-mails e se utilizam das redes sociais. Eles já criaram uma base de dados com 2.500 potenciais clientes-usuários.

O foco da empresa, até a data da entrevista, era de atrair potenciais clientes-usuários e conseguir que a maior parte deles comprasse o serviço. Essa conversão chegou a 15%. O faturamento ainda não é significativo. O montante de faturamento é de fato, pequeno, cerca 300,00 (trezentos) reais por mês. A empresa já conseguiu cerca de 20 mil acessos/mês.

A expectativa para os próximos dois anos é de que o faturamente seja de R$1 milhão de reais, com 1 milhão de acessos e 50 mil pagantes.

O empreendedor acreditava que no prazo de oito ou dez meses, a empresa já teria um modelo de negócio consolidado e que eles consiguiriam entrar na fase de crescimento do negócio.

A empresa ainda não possui um sistema para controle de faturamento e eles planejarão isso nos próximos meses, quando o faturamento for mais significativo. Possuem um sistema disponibilizado por uma multinacional que atua na internet e dessa forma, a empresa consegue acompanhar a porcentagem de estudantes que se cadastraram, qual porcentagem de vendas e qual a localização geográfica dos clientes-usuários.

Segundo o empreendedor, a maior dificuldade enfrentada nos primeiros seis meses, foi conseguir um sócio da área de tecnologia para ajudar a desenvolver o site. Outra dificuldade era saber se a proposta de valor conseguia gerar faturamento suficiente para sustentar a sobrevivência da empresa no mercado.

4.2.11 Empresa de Busca e publicidade (K)

● Proposta de valor e oferta de valor

A empresa K foi criada em 1988, por dois estudantes de doutorado de uma universidade de grande renome nos Estados Unidos. Os estudantes tinham 19 anos na época. Eles criaram, na universidade, um sistema inicial, usando computadores do local e tiveram que "implorar" para que a universidade emprestasse alguns computadores para o estudo. Depois de estourar os limites do cartão de crédito, conseguiram algumas soluções engenhosas para suas finanças limitadas. Um deles descobriu que ficaria mais barato se comprassem as peças e montaram suas próprias máquinas, conseguindo mais capacidade de armazenamento pela mesma quantia que investiam, anteriormente. Os computadores criados por eles

possuíam uma estrutura feita de blocos de construção de brinquedos e as relações secretas de algoritmos. Desenvolveram um buscador mais eficiente e fácil de usar, melhor do que aquele oferecido pelo melhor buscador, na época.

Na década de 90, os sistemas de buscas identificavam apenas palavras no texto. A empresa K conseguiu criar um diferencial, um algoritmo que permitia identificar não apenas palavras isoladas, mas buscar *links* de sites de internet. Quanto mais links relacionados à palavra procurada, maior a quantidade de opções que eram apresentadas pelo sistema.

A universidade não oferecia os materiais (equipamentos, peças, programas, dentre outros) necessários para que os estudantes continuassem sua pesquisa e nem as condições de crescimento em escala. Então, eles resolveram tirar uma licença da universidade e disseram que depois, voltariam para terminar a pesquisa, mas mantiveram sua participação no programa de Ciência da Computação. A partir de então, os estudantes conseguiram a casa de um conhecido emprestada e lá, passaram a trabalhar no desenvolvimento do site de busca.

A proposta inicial da empresa era organizar a informação mundial e fazer com que ela fosse universalmente acessível e útil. Os fundadores estimavam que levassem 300 anos para atingir o seu objetivo. Segundo o CEO (2011) da empresa, "começamos com internet, mas vemos nossa missão como algo além da rede, para nós, é aquilo que comunicamos aquilo que pensamos porque há muita informação".

Hoje, os serviços oferecidos pela empresa e que são cobrados, estão relacionados à divulgação da empresa ou do produto do cliente e também, são ofertados serviços de acesso remoto como e-mail, espaço *online* (nuvem) e compartilhamento de arquivos e *e-mail*. Os principais serviços oferecidos pela empresa são: anúncios em que o anunciante escolhe as palavras-chaves que deseja utilizar, os clientes fazem buscas e caso uma das palavras seja procurada, ele aparece na lista de *sites*. Quando as pessoas clicam nele, são redirecionadas para a página do anunciante. O pagante escolhe a região na qual deseja anunciar e também, o horário que será disponibilizado. O anunciante recebe, periodicamente, os gráficos com os números de acessos e custos.

A empresa disponibiliza aplicativos como *e-mail*, agenda eletrônica, espaço *online* para armazenamento de informações (nuvem), serviços *online* de mensagens e vídeo-conferências, dentre outros.

●Acervo de Recursos

Os empreendedores começaram a desenvolver o sistema de busca na universidade, onde conseguiram alguns microcomputadores e estrutura para trabalharem. Com o tempo, precisaram de mais microcomputadores, o que a instituição não podia fornecer, então, resolveram comprar as peças e montar seus equipamentos.

Em 1999, deixaram a universidade e alugaram uma casa, ou melhor, mais precisamente, uma parte da casa no Vale do Silício e o negócio começou a se expandir. Alguns meses depois, a empresa que começou com três integrantes, sendo os dois sócios e um colega de doutorado, posteriormente, contratou mais um estudante. Cada um ficava num cômodo da casa, havia computadores e uma mesa de ping-pong. Tinham uma impressora, que ficava na garagem. O dono da casa é hoje, um dos vice-presidentes da empresa. Quando a empresa K cresceu, a sede corporativa foi mudada para o centro da cidade de Palo Alto, que era conhecida como a cidade dos restaurantes e para discontrair, a equipe criou uma meta: irem a um restaurante diferente em cada noite. A empresa continuou crescendo e eles se mudaram e nessa nova sede, montaram uma cozinha e por isso, precisavam de um cozinheiro. Assim, como aconteceu com os membros da equipe, os sócios ofereceram ao cozinheiro cotas da empresa, já que o negócio ainda não trazia retorno financeiro. E assim, a empresa continuou crescendo e contratando novos integrantes.

A empresa possui 70 escritórios em mais de 40 países. São 20 mil funcionários em todo o mundo que lidam com 20 tetabits de dados todos os dias no mundo, o equivalente a cento e trinta bilhões de fotografias e cerca de um bilhão de buscas por dia, que deixam a pegada digital de quem as utiliza. A maioria dos funcionários possui menos de trinta anos. No Brasil, a empresa K possui duas sedes no país e emprega duzentos e cinquenta empregados.

Possui uma política conhecida como 20%. Segunda ela, todos os empregados podem utilizar 20% do tempo de trabalho para algo que acharem interessante e não no que os chefes acham interessante. A empresa quer fazer o empregado se sentir o melhor e mais brilhante e para isso, oferece no local de trabalho: academia, serviços de lavanderia gratuita, refeições, serviço de barbeiro sobre rodas e massagista subsidiado. Em suas unidades, possui quadros brancos na maioria das paredes para que as pessoas possam esboçar ideias. A ausência de papel é muito nítida na empresa. Os funcionários trabalham com *laptops* e os levam para as reuniões.

A equipe realiza muitas reuniões, algumas bem rápidas, para compartilhar informações. Um exemplo foi uma reunião em que a equipe brasileira de cinco integrantes ficou de pé na sala e cada integrante tinha alguns segundos para contar, rapidamente, o que

estava fazendo naquele dia, em relação ao seu trabalho.Também fazem caminhada, todos juntos, uma vez por semana.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

No início, a empresa K contou com a parceria da universidade. Eles utilizavam sua estrutura e seus equipamentos, além de receber orientação de professores. Posteriormente, se afastaram dela e conseguiram alugar a casa de um conhecido, que se tornaria integrante da empresa. Os funcionários da empresa realizavam os trabalhos e recebiam cotas de participação. Alguns meses após abrir a empresa, cerca de um ano depois, os sócios conseguiram investidores. Eles não mencionam e não divulgam suas parcerias. Nota-se que realizam a aquisição de inúmeras empresas, que realizam serviços complementares aos seus.

Sabe-se que, na cidade de Lenoir, nos Estados Unidos, o governo municipal e estadual estava interessado em trazer a empresa para o município e por isso, foi realizada uma negociação entre representantes da empresa e da prefeitura. A empresa K recebeu como benefício tributário a isenção de 30 anos sobre propriedade e equipamentos, isso corresponde a $160 milhões de dólares, em 30 anos.

Os clientes-fornecedores da empresa K são as empresas que fazem anúncio em seu site. Isso somente foi definido depois de um ano que a empresa tinha sido implantada.

● Captura de Valor

Nos primeiros meses de implantação da empresa, os fundadores se dedicaram ao desenvolvimento do site de busca. Eles sabiam que futuramente, poderiam ganhar muito dinheiro com essa ideia, mas, na prática, não sabiam bem como seria feita a captura de valor, ou seja, a geração de receitas para empresa. Sabiam que não queriam comercializar propagandas no site que deixassem a página poluída, como outros faziam, na época. A ideia de investir em publicidade *online* e estabelecer as regras para isso foi iniciada somente dois anos após implantação da empresa.

Hoje, a empresa oferece serviços relacionados à divulgação e serviços de acesso remoto como e-mail, espaço de estocagem de dados *(cloud)* nas nuvens e compartilhamento de arquivos e e-mail *online*. Os principais serviços e as formas de cobrança estão descritas a seguir: anúncios na primeira página do site, os anúncios têm um custo maior do que nas

demais páginas. O anunciante é quem decide qual valor será investido (CPC: custo por clique), mas existe um mínimo para que o anunciante possa aparecer na primeira página e os valores vão mudando, de acordo com a posição desejada. Também existe outro critério, que é o Índice de Qualidade (IQ), que é um valor que oscila de 0 a 10 e que o sistema utiliza para classificar por palavras-chave e verificar o quanto a empresa está sendo acessada por possíveis clientes. Isso é considerado no cálculo de seu CPC. Os valores começam em R$0,01. E-mail até 30 GB é gratuito. Para espaço adicional, cobra-se um valor adicional mínimo, com direito a 25 GB, e custa US$ 2,49 mensal. O espaço na nuvem pode estocar informações (internet) e fazer armazenamento de dados, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Preço para armazenamento na nuvem

Armazenamento	Preço mensal
20 GB	US$ 4,00
50 GB	US$ 7,50
200 GB	US$ 17,50
400 GB	US$ 35,00
1 TB	US$ 89,00
2 TB	US$ 179,00
4 TB	US$ 358,00
8 TB	US$ 716,00
16 TB	US$ 1.430,00

FONTE: SITE DA EMPRESA K; 2014.

● Canais de Entrega

Desde a fase de concepção do MDN, os empreendedores idealizaram que a entrega dos serviços de busca para os clientes-usuários ocorreria por meio do site da empresa K.

Na fase de início de operações, eles implantaram a proposta concebida na fase anterior. O site da empresa disponibilizava uma quantidade grande de informações para buscas que seriam realizadas pelos clientes-usuários.

Na fase de confirmação, segundo o entrevistado, os empreendedores continuaram a disponibilizar gratuitamente para os clientes-usuários, as informações no site da empresa K. Além disso, passou a disponibilizar nas buscas realizadas por meio de seu site, os anúncios publicitários das empresas clientes-fornecedoras.

Quanto à divulgação, a empresa é mencionada com frequência em reportagens e entrevistas *online*.

● Definição do Segmento de Mercado

Na fase de concepção do MDN, eles não sabiam ao certo, qual seria o seu negócio. Por isso, os empreendedores idealizaram que as informações iriam ser disponibilizadas para um segmento de mercado, que eram os clientes-usuários.

Na fase de início das operações, os empreendedores implantaram a proposta concebida anteriormente, ou seja, disponibilizar as informações de busca para o segmento de clientes-usuários.

Na fase de início de operações, os empreendedores implantaram e mantiveram a proposta concebida na fase anterior, ou seja, a empresa concentrou sua atenção nos clientes-usuários da internet. Essa decisão se deve ao fato de que os empreendedores não haviam identificado, ainda, uma forma de explorar o negócio e torná-lo lucrativo. Na fase de confirmação, os empreendedores decidiram explorar dois segmentos: os clientes-usuários e os clientes-fornecedores. Os clientes-usuários eram composto pelas pessoas físicas. A empresa K oferece para eles, serviços de busca gratuitos. Para os clientes-fornecedores (empresas), além do serviço de publicidade paga, também disponibiliza algumas ferramentas gratuitas, temporariamente, que ajudam nas atividades de gerenciamento das empresas.

A decisão de comercializar anúncios publicitários ocorreu em função da pressão dos investidores de risco para que os empreendedores criassem formas de captar receitas (faturamento). Os sócios, então, decidiram ofertar anúncios publicitários *online* para empresas e seus produtos ou serviços. Dessa forma, as empresas clientes-fornecedoras passaram, também, a ser consideradas como público de interesse da empresa K.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores estavam concentrados no desenvolvimento do sistema de buscas. Eles não pensaram em ferramentas para acompanhar os resultados, porque o negócio ainda não estava definido.

Na fase de início de operações, os empreendedores desenvolveram alguns sistemas para acompanhamento das informações relacionadas às buscas, como número de acessos e

palavras-chaves mais pesquisadas.

Na fase de confirmação, a empresa K desenvolveu outros sistemas de gerenciamento e controle das operações. Ela, inclusive, comercializa alguns sistemas e disponibiliza outros gratuitamente, para empresas. Esses programas contribuem para o acompanhamento e controle dos resultados de empresas *online*.

Em relação à receita, ela faturou em 2012, $ 50.175 (50 milhões e 175 mil dólares), segundo informações obtidas no relatório da NASDAQ (2014). A tabela a seguir apresenta o faturamento obtido entre os anos de 2010 e 2012.

Quadro12 - Receita Total da empresa nos anos de 2010, 2011 e 2012

2010	2011	2012
$ 29.321	$ 37.905	$ 50.175

FONTE: NASDAQ; 2014.

Em 2013, a empresa cresceu 27% em número de usuários e se tornou a segunda plataforma social. Ela possui 343 milhões de usuários no mundo (Global Web Index -GWI, 2013).

4.2.12 Empresa de cursos online (L)

● Proposta de valor e oferta de valor

Na fase de início das operações, a proposta de valor da empresa L foi oferecer aulas universitárias *online* gratuitas, ou seja, eles captam vídeos de aulas que universidades do mundo todo disponibilizam gratuitamente, e inserem no *site* da empresa. Os usuários brasileiros podem fazer os cursos gratuitamente, e caso eles desejem obter um certificado, pagam um valor para fazer a prova e recebê-lo.

A empresa L chegou a vender livros, mas acabou deixando essa atividade "[...] a gente vendeu, na primeira versão, [da empresa L] a gente tinha o livro lá, mas a taxa de conversão era tão baixa, que a gente viu que não valia à pena o espaço que ocupava e acabamos desistindo da venda de livros *online*.

Esta proposta de disponibilizar cursos gratuitos e vender os certificados, não foi o modelo de negócio concebido inicialmente, pela empresa. A proposta inicial era vender cursinhos pré-vestibulares *online* e publicidade, além de vender livros. Os empreendedores

sempre tiveram clareza de que o negócio seria na área educacional. Eles queriam oferecer educação com qualidade. Em função disso, achavam que vender livro agregaria valor para os usuários. No entanto, a venda de livros não era rentável e eles resolveram deixar de comercializá-los. Em relação à venda de propagandas, os empreendedores começaram a perceber que isso não agregava valor para o negócio de educação, pois atribuía ao *site* um caráter comercial e não educacional. Em função disso, resolveram mudar o negócio e se concentrarem em oferecer educação com foco na qualidade.

As razões das mudanças são de ordem mercadológica. Os empreendedores decidiram explorar o segmento educacional. Na fase de incío de operações, conheceram um MDN norte-americano de venda de certificados de cursos universitários oferecidos gratuitamente, e decidiram explorar esse negócio no mercado brasileiro.

A identificação dessa oportunidade de negócio ocorreu quando um dos quatro sócios, que trabalhava numa empresa multinacional, estava estudando fora do país. Ele procurava alternativas de negócio que não fosse trabalhar em empresas de terceiros. Dentre os modelos de negócio que conheceu, apresentou aos futuros sócios um que estava se tornando comum em todo o mundo. Nele, eram disponibilizadas aulas de universidades gratuitamente, cobrando-se pelo certificado. Esse modelo ainda não havia chegado ao Brasil.

Esse sócio trabalhava na área de marketing e o entrevistado trabalhava na área de finanças, o outro sócio é professor e o último, era programador. Todos tinham experiência em suas áreas de formação. Assim, cada um poderia contribuir para a criação e gestão do negócio.

O empreendedor entrevistado explicou que sua motivação para se arriscar num negócio foi o fato de que ele já estava há quinze anos empregado na mesma empresa e já tinha vivido fora do Brasil por solicitação daquela em que trabalhava. De fato, o que queria mesmo era ficar no Brasil. Ele sentiu que o trabalho na mencionada empresa já não estava agregando muitos conhecimentos a ele e por isso, estava disposto a tentar algo novo.

●Acervo de Recursos

A empresa L foi criada por quatro sócios. Um deles era um profissional de marketing, outro de finanças, o terceiro de tecnologia da informação e o último, era professor. Os sócios ainda eram os mesmos até a data da entrevista para a coleta de dados.

Os empreendedores idealizaram desenvolver o site da empresa L, utilizando

ferramentas e *softwares* livres. Os equipamentos e computadores utilizados eram de uso pessoal dos próprios sócios. Ao falar sobre a concepção dos *softwares*, o entrevistado afirmou:

> [...] muito dos *softwares*, como a gente estava desenvolvendo coisas muito novas é muito do que a gente desenvolveu, foi dentro de casa. Então, a gente tinha um *mockup* que era uma versão beta do site, mas a gente não tinha ainda, os modelos todos para permitir tudo o que a gente queria fazer, do ponto de vista financeiro.

Na fase de concepção, a equipe era composta pelos quatro sócios-fundadores e até os primeiros seis meses de início das operações, assim se manteve. Nesta fase, os empreendedores lançaram o primeiro protótipo do site (ano de 2012).

A proposta de negócio atraiu a atenção da mídia, o negócio foi mencionado em alguns jornais e revistas. Os empreendedores acreditam que isso criou facilidades para que a empresa conseguisse receber aporte de investidores de risco. A empresa conseguiu um investimento de um milhão e meio de reais, aproximadamente. Com esse valor, eles puderam contratar uma equipe de tecnologia para desenvolver a plataforma disponível até a data da entrevista, quando a equipe da empresa era composta por 12 integrantes, que realizavam trabalhos na área comercial (com três empregados) e os demais, atuavam na área de tecnologia. A área comercial se responsabilizou pela obtenção de novos cursos e profissionais dispostos a elaborar outros, para serem disponibilizados no site.

Entre os sócios, um deles é o CEO (Diretor Executivo) que exerce, dentre outras funções, a de se relacionar com a imprensa. Ele faz parte de uma importante associação de empresas que discutem ensino a distância. O entrevistado era responsável pela parte financeira da empresa, incluindo os contratos, a parte operacional e contratos com instituições educacionais. O outro sócio cuidavada tecnologia e do pessoal e havia o sócio-professor, que ajuda a modelar a parte pedagógica.

Para motivar a equipe, a empresa L concedia cotas minoritárias da empresa para os primeiros funcionários. Os empreendedores desenvolveram um sistema de avaliação do desempenho e estabeleceram critérios para realizar a remuneração por mérito. Assim, a cada três meses, os empreendedores faziam a avaliação dos empregados.

Com o recebimento dos aportes de investidores de risco e a ampliação da equipe, puderam desenvolver a segunda versão da plataforma completamente redesenhada. A maior parte dos sistemas que eles utilizam foi desenvolvida por eles, dentro da própria empresa. Falando sobre o desafio de idealizar e desenvolver os programas, o entrevistado afirmou:

> O que a gente estava desenvolvendo era algo inédito, ou seja, não existia ainda, é como a plataforma é uma coisa única, não tinha similar no mercado, a gente pensou: vamos desenvolver tudo aqui, aí, agora, a gente está olhando parcerias em áreas específicas, por exemplo, na área de telefonia móvel, na área de chat, algumas coisas a gente está pegando no mercado, mas no começo, a gente estava desenvolvendo algo único e diferente.

Até a data da entrevista, a empresa já disponibilizava três cursos e mais um estava sendo implantado.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Pode-se afirmar que os fornecedores no escopo do modelo de negócio proposto pela empresa são os professores e as universidades. Isso porque são os professores e as universidades que preparam as aulas que foram ou serão gravadas e posteriormente, disponibilizada no site. Ainda que os trabalhos deles sejam fundamentais para o negócio da empresa, eles não recebem uma renumeração pela prestação destes serviços educacionais. Podem ser categorizados como fornecedores de conteúdos e universidades parceiras. No modelo inicial idealizado, os fornecedores seriam os professores de escola do Ensino Médio. Eles prepararíam as aulas e fariam a gravação dos vídeos.

Na fase de início das operações, a rede de parceiros estava composta por parcerias com professores de universidades brasileiras e as universidades de outros países, que já disponibilizam algumas aulas dos seus professores e cursos.

Na fase de concepção, o foco de mercado da empresa seria os professores e alunos dos cursinhos pré-vestibulares. Os empreendedores conseguiram estabelecer parcerias com três professores dispostos a fazer alguns vídeos de aula. Essa proposta não foi colocada em prática, pois segundo o empreendedor, não prosperou e teve que ser mudada, rapidamente.

Eles chegaram a contratar uma profissional de Relações Públicas para ajudar a divulgar a empresa, já que queriam construir uma marca, ser reconhecidos no mercado, pois segundo o empreendedor, o setor de educação possui muita concorrência. Além disso, as ações de Relações Públicas tinham um custo menor em relação ao que a empresa precisaria dispender para divulgar sem ajuda dessa profissional.

● Captura de valor

Na fase de concepção do modelo de negócio da empresa L, os empreendedores pensaram em vender cursinho *online*, publicidade e livros. A captura de valor ocorreria de três formas: aprimeira seria pela venda de cursinhos pré-vestibulares *online*, que não chegou a ser implantado, pois os empreendedores acabaram mudando a proposta de valor inicial.

A segunda forma de captação de receita seria pela venda de publicidade para cursinhos pré-vestibulares, colégios e faculdades. A cobrança seria feia por meio de cliques, ou seja, os anunciantes pagariam um valor pela quantidade feita por usuários. A empresa chegou a ofertar a publicidade, mas percebeu que isso não era tão rentável quanto imaginavam e também, acharam que a publicidade não agregava valor para o novo negócio, que propunha a oferecer educação com foco na qualidade.

Na fase de início das operações, os empreendedores optaram por implantar não mais as aulas de cursinhos *online*, mas sim, oferecer cursos gratuitos e de curta duração *online* para universitários. Os empreendedores não cobrariam pelo acesso aos cursos, mas um valor pela prova e pelo diploma. Esse modelo de negócio era pioneiro no Brasil, porém já era uma tendência que estava ocorrendo no segmento educacional, nos EUA.

> A gente acreditou neste modelo por um tempinho até a gente ver que a publicidade não era uma fonte de receita que sustentasse o que a gente queria fazer, aí, nós começamos a entender qual era a tendência dos grandes provedores de cursos também, no mundo. Nós não estamos fazendo nada de diferente hoje, do que os nossos competidores lá fora estão fazendo. O que todos acreditamos é que o valor está na certificação e não, necessariamente, no conteúdo então, a gente está desenhando programas onde hoje, o meu certificado é grátis mas muito em breve, a nossa ideia é que o certificado seja pago, então, o aluno que queira o certificado, ele pode pagar pelo certificado, então, o aluno que deseja apenas assistir às aulas, ele assiste, gratuitamente.

Até a data da entrevista, a empresa L ainda não estava cobrando os certificados, mas ia implantar esta modalidade em poucos meses. Isso ocorreu porque eles resolveram focar em obter acessos de potenciais interessados, em se tornar mais conhecidos, criar uma marca para depois, fazerem a cobrança. Segundo palavras do entrevistado: "[...] a gente achou investidores que compartilhavam a nossa visão de que a gente poderia não ter receitas rápidas para investir na criação da marca, isso aí foi difícil, porque vários investidores, entre os brasileiros, queriam uma geração de receita quase de imediato e a gente falou não, não é assim que funciona [...]"

A terceira forma de captura de valor era a venda de livros. A escolha ocorreu porque eles achavam que vender livros agregava valor para um site de educação, mas como "[...] a taxa de conversão dos acessos em vendas foi muito pequena, e vimos que não valia à pena o espaço que ocupava no site, acabamos desistindo. A oferta para comercialização de livros

ficou disponível no site cinco ou seis meses, o suficiente para a gente testar e ver que era uma ideia pequena, que não gerava retorno".

Nos primeiros meses de implantação, a empresa L conseguiu vender alguns livros. O entrevistado, ao falar sobre as vendas de livros no site afirmou: "[...] eu vendi R$ 2.000,00 em livros, que me rendeu R$100,00, que é a parceria [com uma editora] que é bem padrão: eu ganho 5% de cada livro vendido. A receita auferida com a comissão sobre venda de livros foi muito pequena, tendo em vista o trabalho que deu e o espaço que ocupou a oferta de livros no site da empresa". Isso justifica a mudança ocorrida de deixar de vender livros no site da empresa L.

Quando questionado sobre, se a proposta de valor ofertada, que era a venda de certificados, conseguia vender o empreendedor afirmou:

> [...] a gente aqui faz essa pergunta todos os dias. O que a gente conhece os dados de educação *online*, então, você tem números que são gritantes. Você tem 3.6 milhões de pessoas fazendo cursos *online* no Brasil, no geral. Isso inclui cursos livres e cursos certificados pelo Ministério de Educação e Cultura. Só de cursos livres que não exigem certificação você tem 2.8 milhões de pessoas. Você tem 800 mil pessoas fazendo cursos de pós-graduação *online*, hoje. Eu acho que existe uma grande quantidade de gente estudando *online* e os preços e os valores que as pessoas pagam variam muito, dependendo da qualidade, então, a gente realizou um *benchmark* das ofertas de cursos de pós-graduação *online*. Tem mais de 30 empresas hoje, oferecendo cursos de pós-graduação *online*, muitos deles, chamados de cursos de MBA, e é superinteressante, porque você tem gente fazendo MBAs hoje, no mercado, que pagam R$2.100,00 em 36x, ou seja, paga menos de R$100 por mês, e tem os MBAs mais conceituados que cobram R$25.000 pelo curso. Então, a dispersão é muito grande. O que a gente está tentando entender é onde nossa empresa poderia entrar com esta proposta inovadora, a gente não sabe ainda. Acredito que isso seja parte do desafio para conseguir monetizar o negócio.

●Canais de entrega

Na fase de concepção do modelo de negócios, a empresa L planejou que eles divulgariam a empresa gratuitamente, pelos meios de comunicação, pois o negócio, por ter uma proposta educacional, atrairia a atenção da mídia.

Ainda para divulgar a empresa, no modelo de cursinho pré-vestibular e publicidade, eles pensaram em criar uma marca. Segundo o empreendedor, conseguir isso seria mais fácil se eles não vendessem publicidade. Eles queriam focar na proposta de oferta e democratização do acesso à educação. Em função disso, deixaram de vender publicidade.

Na fase de início das operações, eles redigiram uma carta para informar o lançamento da empresa L. Para isso, eles conseguiram contatos de inúmeros jornalistas, um grande número de e-mails de pessoas ligadas à mídia, por meio da internet, para quem enviaram informações e a carta de lançamento da empresa. Em termos de resultados, eles não obtiveram

nenhuma resposta de interesse de jornalistas sobre o pedido de divulgação da empresa e do seu site de ensino. Comentando sobre a frustração de não conseguir apoio na mídia, o entrevistado afirmou:

> [...] gerou zero respostas, zero. Aí, a gente viu que não era assim que funciona, você tem que ir numa agência, a agência tem que vender uma notícia, uma história por trás para os jornalistas se interessarem, essa daí a gente fez, a gente colocou o site já bonitinho dia 1 de março, dia 17 março saiu a notinha [num jornal de grande circulação], pequenininha, falando [da empresa L] e tal, mas foi o suficiente pra colocar a faísca que acendeu tudo. Aí saiu [no mesmo jornal de grande circulação] do dia 17 e uma semana depois, a gente estava [no jornal de uma emissora de TV] já. Aí foi bacana. Foi divertido.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção do MDN, a empresa planejou atender diferentes segmentos de clientes, ou seja: clientes-usuários do serviço de cursos *online* e compradores de livros, que eram os estudantes de cursos pré-vestibulares. Os clientes de publicidade, empresas e escolas com negócios relacionados à educação, e que tivessem o interesse em divulgar a empresa no site. Os clientes-fornecedores: professores do Ensino Médio e cursinhos dispostos a preparar e gravar as aulas.

Até a data da entrevista, foram introduzidas algumas mudanças no segmento de clientes-alvo da empresa. O alvo de clientes-usuários passou a ser estudantes universitários. A empresa deixou de se interessar por clientes de compra de livros, os clientes-fornecedores passaram a serem professores universitários e universidades internacionais, que disponibilizam os cursos gratuitamente. Cabe esclarecer que os professores não são remunerados.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de início das operações a empresa L já ofertava três cursos disponíveis e obtinha vinte e cinco mil acessos de possíveis clientes interessados. Até a data da entrevista, a empresa chegou a receber duzentos mil visitantes do seu site e cento e cinquenta mil usuários cadastrados.

Segundo o empreendedor, o número de acessos foi muito acima do que eles haviam planejado. Segundo ele, o esperado era obter cerca de vinte mil acessos em um ano e eles conseguiram cinquenta mil acessos no mesmo período. Essa diferença se deve ao fato de que

os primeiros cursos disponibilizados eram, praticamente, em inglês. Somente 20% do conteúdo estava escrito em português e a tradução é um serviço que possui um custo alto. Posteriormente, eles perceberam que as pessoas utilizavam os cursos para estudar inglês e outras, já possuem certa fluência no idioma.

Para acompanhar a quantidade de acessos, a empresa manteve a mesma proposta idealizada na fase de concepção, que foi o uso de um sistema disponibilizado por uma multinacional que atua na internet.

A empresa ainda não possui um sistema de controle de faturamento. Na fase de concepção do MDN, eles planejaram desenvolver um sistema, mas como resolveram disponibilizar os serviços e os certificados gratuitamente por um período, ainda não teve necessidade de utilizar um sistema para faturamento.

Quando questionado sobre o momento da consolidação do MDN da empresa L, o empreendedor afirma que:

> [...] no mercado de internet, o modelo de negócio nunca fecha. Aqui, em duas semanas a gente pode mudar o modelo inteiro. Então, o que eu acho é que nós vamos ter um *core* nosso, ou seja, uma parte principal que vai ser esta parte de venda de cursos certificados, mas o que eu sinto é que vão aparecer outras oportunidades, que a gente vai tendo que escolher se valem a pena ou não, se estão alinhadas com o nosso propósito, ou não. Mas eu sinto que o modelo de negócio nunca vai deixar de evoluir, esse é o meu sentimento aqui.

Quando questionado sobre as contribuições das mudanças e ajustes realizadas nos submódulos do modelo de negócios, o empreendedor afirma que uma decisão fundamental foi a de criação de uma marca. Em função disso, eles vinham recebendo muitos convites para participar de eventos de internet, fazer palestras sobre internet e educação e, tudo isso, contribui para que eles alcancem seus objetivos de dar acesso à educação e ao mesmo tempo, divulgar mais a empresa. Essas mudanças tornaram o negócio mais consistente e eles já se sentem mais seguros para falar sobre o futuro dele, ou seja, o futuro da empresa.

Segundo o empreendedor, a maior dificuldade na fase de início das operações foi montar o time certo, encontrar os funcionários que contribuíssem para a empresa. Eles contrataram algumas pessoas que não tiveram o desempenho esperado. Segundo ele, no Brasil, tem poucos bons profissionais e isso dificulta a formação de uma equipe.

Os empreendedores encontraram dificuldades também, na parte de legalização, em relação ao tipo de empresa a ser constituída, formalmente. Abriram inicialmente, a empresa como sendo uma Sociedade Anônima-S.A ao invés de uma Sociedade Limitada - Ltda. Essa confusão ocorreu em função do desconhecimento dos empreendedores sobre as classificações

jurídicas. Embora na prática a empresa continuasse suas atividades, eles precisaram regularizar essa situação e primeiro, fechar a S.A. Depois de finalizada essa empresa, registraram novamente a empresa, mas com a classificação de Ltda, e essa foi mantida.

O empreendedor finalizou a entrevista relatando que

> [...]o modelo de negócio, ele vai evoluindo, ele vai evoluindo junto com a empresa e ele vai se moldando à realidade que a gente vai apreendendo, só para te dar uma idéia do que que eu quero dizer com isso: quando a gente começou [a empresa L], eu olho meu *business plan* original, ele não tem nada a ver com o que eu estou fazendo hoje, então, para te dar uma idéia, quando nós sócios nos unimos, lá em outubro de 2011, desenhando o que seria vendido uma das coisas que nós aprendemos é que o modelo de negócio vai evoluindo e a gente como empresa, tem que ter flexibilidade para evoluir junto e se a gente ficar amarrado ao modelo original, à idéia original, eu acho que você corre o risco de acabar ficando para trás e ficando preso a uma idéia que não dá certo, o mundo mudou e você fica preso a uma idéia antiga.

4.2.13 Empresa de presença online (M)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta de valor da empresa M é criar um site de busca de informações de lojistas em várias cidades brasileiras. Assim, os clientes poderiam procurar lugares como academias, restaurantes e registrar no *site* informações sobre o atendimento para ser utilizado como referência por outros usuários.

Para o lojista, a empresa oferece um serviço para que possam aparecer nas buscas com maior destaque. Para isso, ele pode contratar um plano para ter esse destaque na plataforma e obter uma página personalizada, que é feita pela empresa M, e é apenas para divulgação da empresa, portanto, não permite a realização de vendas. A proposta é ajudar uma empresa física que não tem experiência na internet a divulgar o seu negócio.

A identificação da oportunidade ocorreu quando um dos sócios, que trabalhava numa multinacional que opera no Brasil, o enviou para ficar alguns meses nos Estados Unidos, mais especificamente, no Vale do Silício. Nesse período, o sócio conheceu o site de uma empresa que serviu de inspiração para criar o negócio no Brasil. Esse sócio conhecia alguns investidores que queriam investir em empresas brasileiras. Então, os empreendedores começaram a estudar o mercado e os concorrentes e assim, identificaram demandas não atendidas pelo mercado, nesse setor.

Os dois sócios tinham experiência em trabalhar em multinacionais, sendo algumas delas, empresas *online*. Um dos sócios trabalhava na área de marketing e o outro, na área de

sistema de informação. Um dos sócios estava querendo sair da empresa em que trabalhava e o outro, estava começando a perceber que ele já não tinha muitas possibilidades de crescimento dentro da empresa. Então, eles decidiram sair de seus empregos e se dedicar, exclusivamente, à criação da própria empresa.

Os sócios levaram um ano e meio para planejar o negócio e implantá-lo. O empreendedor afirma que nos primeiros seis meses de empresa, eles ainda não estavam oferecendo àquele que seria o seu produto principal. Segundo o entrevistado, isso ocorreu porque eles ainda não tinham definido o negócio, o que tinham feito até então, era lançar um site que continha uma relação de lojistas e comerciantes, mas sem a definição do que a empresa M ofereceria ao mercado e sem definir como a empresa captaria valor (faturamento). O negócio da empresa M foi inspirada em uma empresa norte-americana, porém no início das operações, mesmo esse modelo, era apenas uma possibilidade. Os empreendedores também pensaram em desenvolver um site de busca de restaurantes e hotéis, no qual, a empresa oferecia reservas *online* para os clientes-usuários.

Eles optaram por criar um negócio inspirado no *site* norte-americano que haviam conhecido e adicionaram um serviço de intermediação de publicidade na internet, que seria feito no site de uma empresa multinacional virtual, em que um dos sócios já havia trabalhado, ou seja, a empresa multinacional vende publicidade na internet.

No site desta multinacional, as empresas podem pagar um valor para ocupar uma posição com maior destaque, mas muitas destas empresas não conhecem a lógica de funcionamento do site e por isso, o capital investido nem sempre traz resultados. A empresa M cobra uma porcentagem para gerenciar esse processo de divulgação no site, na multinacional.

Segundo o empreendedor, a proposta do MDN foi definida quando eles fecharam um investimento, antes, eles estavam mantendo algumas ideias e descartando outras.

A maior dificuldade na fase de início de operações, segundo palavras do empreendedor entrevistado foi:

> [...] sobrevivência financeira, mas eu acho que no caso de nossa empresa M, nem é justo falar nisso, porque, não que a gente esteja confortável, a gente nunca está confortável mesmo, mas assim, nossos planos estão dando certo, conseguimos investimentos, agora, a gente tem que conseguir outro para continuar com o plano dando certo e tudo o mais, então, a dificuldade nem é financeira, eu acho que a dificuldade está em fazer com que tanto o lado do usuário, quanto o lado do dono do local acreditem e entendam que [a M] existe e é importante para eles. O dono de negócio, às vezes, parece que não sabe que a internet existe. Fazer entender que ele precisa da gente para aproveitar as oportunidades que sua empresa poderia ganhar estando ativa na rede *web*.

●Acervo de Recursos

Na fase de concepção do MDN, a equipe era formada pelos dois empreendedores e contava com a ajuda eventual de amigos para ajudarem no *site*. Na fase de início de operações, a equipe passou para nove pessoas, sendo os três sócios, mais cinco funcionários e um estagiário. Um dos sócios é o diretor técnico e é responsável pela parte técnica da empresa, outro sócio também ajuda na parte de TI – Tecnologia de Informação e o terceiro sócio é responsável pela parte comercial e de marketing. Os funcionários trabalham com a parte de marketing. A contratação de funcionários somente foi possível quando eles receberam aportes de capitalistas de risco.

Em relação à existência de uma política de motivação da equipe, o empreendedor explica que a empresa ainda não pode oferecer uma remuneração para a equipe de salários atrativos. A empresa ainda está começando, não é lucrativa, mas eles procuram proporcionar aos funcionários um ambiente agradável, como frigobar, refrigerantes, leites, um armário com bolachas e barras de cereal. Alguns funcionários receberão uma cota de participação no capital social da empresa. Eles incentivam a equipe a fazer cursos e ajudam a pagar. Permitem que a força de vendas leve os clientes para almoçar, debitando a despesa na conta da empresa, em casos de interesse comercial.

Quando os empreendedores lançaram a primeira versão beta do *site*, ele não tinha nem mesmo, os aplicativos que facilitavam seu acesso. Ao comentar sobre isto, o empreendedor entrevistado, afirmou:

> [...] Eu chamei um amigo nosso para nos ajudar a desenvolver os aplicativos, só que ele trabalhava na outra empresa e estava desenvolvendo aplicativo lá, então, estava difícil fazer em paralelo, na amizade mesmo, ele começou para ajudar a gente e aí, eu comecei a me dedicar em tempo integral a programar o site, procurando investidor, aí, a gente conseguiu lançar uma versão do site que não tem nada a ver com o site atual, era o site do ano passado, tinha outra cara, outro *layout.* A gente conseguiu produzir e lançar um novo site. Este novo site atual é completamente diferente do site inicialmente idealizado, foram introduzidas muitas mudanças.

O lançamento da nova versão do site ajudou os empreendedores a obterem alguns investimentos

> [...] aí a gente conversou com cerca de quarenta investidores. Foi muita conversa e muitos deles, adoravam a nossa empresa, enquanto outros investidores falavam: nossa, vocês não vão à lugar nenhum. Então, foi assim, a gente usou esses extremos e conseguimos. Nós chegamos em alguns investidores que olharam o projeto, olharam o site, conversaram com a gente e falaram: bom, amanhã eu deposito o dinheiro e isso nos deu um ânimo, porque foi no ano passado que a gente fechou o primeiro investimento de risco e aí, quando a gente achou o investimento inicial, veio o

> segundo e o terceiro e aí, foi uma rodada de investimentos, no fim das contas, foram uns sete investidores pessoas fisicas que investiram e levantamos quinhentos mil reais no total.

Além de contratação de funcionários, o capital obtido com os investimentos ajudaram a estruturar o negócio e a lançar um aplicativo de *smartphone*, um de *android* e estava previsto para breve, lançarum outro novo aplicativo, que a gente não havia dado atenção, no ano passado.

Na fase de concepção do negócio e nos primeiros seis meses de implantação, os empreendedores utilizavam seus próprios computadores e telefones pessoais. Falando sobre a infraestrutura de equipamentos da empresa, o empreendedor entrevistado comentou:

> Quando o site foi lançado, nós tivemos mais um problema, porque você tem que pagar um servidor, então, nós poderíamos, inicialmente, pegar um plano de hospedagem normal, não é muito caro, dá para hospedar o site e o custo não seriatão alto, mas para o que a gente estava querendo fazer, um site que funcionasse em todos os dispositivos, que tivesse um banco de dados muito grande em locais do Brasil inteiro, aí precisava de um plano de hospedagem diferenciado, bem maior. Então, o que a gente fez, inicialmente, nós hospedamos numa empresa multinacional. Nós fizemos isso e inicialmente deu certo, mas teve um custo e foi do nosso bolso. Então, a [empresa multinacional que hospedava a empresa M], começou a pesar mais no orçamento. Vou dar só um exemplo: R$ 100,00 por mês do nosso bolso, aí começou a crescer um pouquinho o site, começamos a colocar mais coisas, passou para R$200,00, acabou chegando a R$500,00 e tudo do nosso bolso. Então, nós começamos, no ano passado, a ir atrás de investimento, porque estava saindo do nosso bolso e nós não tínhamos salário, não tínhamos como sobreviver por muito tempo.

●Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: a empresa M também possui clientes-fornecedores, que são as empresas cadastradas e que estão dispostas a pagar para ter um maior destaque nas buscas feitas no site da empresa M. Nota-se uma particularidade no caso destes clientes-fornecedores, ou seja, eles são cadatrados gratuitamente e a cobrança ocorre somente, se essas empresas estiverem dispostas a pagar para ter um espaço de maior visibilidade no site.

Na fase de concepção, eles não tinham uma proposta de valor fechada. Logo, eles não definiram quem seriam seus fornecedores.

Rede de Parceiros: até os primeiros seis meses de implantação da empresa M, ela contava com a ajuda de amigos para desenvolvê-lo e não pagavam nada por isso. Após o recebimento dos investimentos, eles puderam contratar alguns funcionários e contratar alguns serviços especializados que precisavam e que não sabiam fazer. Isso permitiu que o site se tornasse apto a ser acessado por outros meios de dispositivos móveis, além do computador. Para divulgar a empresa, os empreendedores contrataram um especialista em Relações

Públicas, para conseguir fazer divulgação gratuita em jornais e revistas. Posteriormente, eles passaram a fazer parcerias para divulgação com *blogs* e, segundo as palavras do empreendedor: “[...] essa prática tem dado um retorno muito bom” para aumentar a quantidade de acessos no site da empresa M.

Os empreendedores fizeram algumas palestras em escolas e universidades, com a intenção de divulgar a empresa. Isso foi possível porque eles tinham conhecidos que trabalhavam nesses locais, inclusive, eles participaram de algumas aulas do colégio técnico para darem sugestões de melhorias para os alunos.

Eles também patrocinaram um evento de *blogueiros* em Bauru. Segundo o empreendedor, os blogueiros queriam que o evento ficasse conhecido em São Paulo e ele e o sócio, queriam que o site fosse conhecido no interior. Ao narrar esta iniciativa, o empreendedor entrevistado afirmou:"[...] a gente chegou tímido lá e aí foi muito bom, porque eles adoram, até me chamaram lá no palco para falar um pouco da empresa M. Não era a proposta, mas eles ficaram tão felizes e eu falei e dei até entrevista para a TV local deles".

●Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores não planejaram uma forma de captar valor, porque eles ainda estavam definindo qual seria o negócio da empresa M.

Na fase de início de operações, os emprendedores planejaram três formas de captar valor pelo seu serviço principal, que é a venda de presença *online*. Uma das formas era a cobrança pela venda de página institucional para a empresa cliente-fornecedora. A segunda, é a intermediação de investimento para divulgação em site de uma multinacional de internet e a terceira, é a venda de espaço no site para publicidade.

Na primeira forma, o cliente-fornecedor pode fazer o pagamento *online*. Os clientes-fornecedores dispõem de uma ferramenta no site na empresa, que permite contratar o serviço mensalmente, e fazer o pagamento *online*, por meio de uma empresa de pagamentos. Essa opção é a melhor aceita pelo consumidor, que conheceu a M por meio da internet. O cliente deve solicitar a renovação, mensalmente.

Os clientes-fornecedores prospectados por meio de contato presencial ou por telefone, não gostam muito de pagar por meio de empresas *online*. Então, para eles, é emitido boleto bancário.

Segundo o empreendedor entrevistado, essa diferença se deve ao fato de que os clientes prospectados, pessoalmente, desconhecem a existência de empresas de intermediação

de pagamentos. Ao comentar sobre o formato de pagamentos dos clientes, o empreendedor entrevistado, descreveu:

> [...] esses clientes não gostam muito de empresas de intermediação de pagamentos, eles nem sabem o que é isso, eles querem que a gente mande um boleto para o *e-mail* deles. Nós não começamos a trabalhar com cartão de crédito ainda, mas alguns de nossos clientes já manifestaram interesse em pagar com cartão de crédito. Porque é assim, o cliente que a gente fechou, pessoalmente, demonstra um nível de confiança maior em nós, então, se passar o cartão ou a gente enviar um boleto para ele para os próximos seis meses, ele não tem problema nenhum em me pagar. Quem veio do *online*, aí já prefere fazer pela empresa de intermediação de pagamento porque se [a empresa M] tiver algum problema, não entregou o serviço, ele pede de volta o dinheiro.

A empresa M não cobra multa por atraso ou rescisão de contrato. O valor pago mensalmente é de R$59,90.

No caso da intermediação de divulgação no site da multinacional, um cliente procura a empresa M e lhe entrega um valor para investir na divulgação. Os empreendedores retiram do montante recebido do cliente, uma porcentagem como pagamento do seu serviço de agenciamento e o restante, investem de modo que o cliente possa ter maior visibilidade (alcance) em relação às escolhas que ele teria feito por desconhecer o funcionamento do site da multinacional. Os clientes procuram a empresa M porque desconhecem os critérios para potencializar o valor investido em divulgação nos sites *online*.

Os empreendedores optaram por vender esse serviço porque um deles já tinha trabalhado na multinacional e conhecia o funcionamento da empresa e os critérios para uma empresa cliente de publicidade ter maior destaque nos *links* patrocinados.

No segundo caso, o da venda de espaço no site da empresa M, ela recebe uma valor da multinacional, pelo uso do espaço do site para publicidade. O empreendedor explica, a seguir, em suas próprias palavras, o porquê da escolha de vender o espaço em seu *site* assim:

> [...] a gente disponibilizou espaço no site para publicidade, mas não foi pensando tanto no dinheiro, dá um dinheiro, mas não é relevante para o nosso negócio hoje, mas é porque as pessoas parecem que esperam que tenham. No começo, a gente quis fazer um site limpo, despoluído. Pensávamos: não vai ter publicidade no nosso site e sem publicidade, fica com uma cara diferente o site, porque todo site tem muita publicidade. Todo site que você entra tem lá um banner [da multinacional], às vezes, é próprio e ele vende aquele espaço, mas todo site tem e a gente demorou muito para colocar publicidade. De fato, na primeira versão [da empresa M] não tinha, mas é um dinheirinho a mais, não é relevante mesmo para o nosso negócio, mas, é um dinheirinho a mais que entra. Parece que causa uma impressão melhor do que não ter. Eu não sei, mas parece que é mais profissional quando tem propaganda. É o que a gente sentiu como uma necessidade deste público, parece que eles esperam isso [...]

Quando questionado sobre o preço idealizado para o serviço e o que está sendo comercializado, o empreendedor explica que, em relação ao serviço principal, está maior do que foi planejado. Em suas palavras a precificação foi assim pensada:

> A gente pensou mais ou menos, o quanto um lojista gastaria para ter um serviço similar na internet [...], quanto tempo levava para isso. Nós pensamos que eles poderiam assinar um plano de R$29,90 e aí, ele tem que contratar alguém para fazer o site dele, ou, então, um consultor para o site dele, coisa que eu não sei se ele tem tempo ou não para fazer, mas ia ter que usar algum escritório de site. Aí, ele ia ter que pagar por mês uma taxa de manutenção e aí, a gente começou a chegar a um valor. Aí, chegamos ao valor de R$29,90, um preço justo e parece mais benéfico do que fazer um site até grátis no *Wordpress*, mas dá muito mais trabalho, então, a gente pensou que R$59,90 é um preço justo. Muitas pessoas nos falaram que está caro, para diminuir esse preço, colocar R$19,90 ou no máximo, R$29,90. Nós resolvemos arriscar, na verdade, testar com o preço que a gente tinha definido [...].

O empreendedor entrevistado explica que nos primeiros seis meses após o início das operações, eles ainda não tinham obtido nenhum faturamento em nenhum dos três tipos serviços ofertados. Então, afirmou na entrevista: “entrava literalmente zero de faturamento. Então, o dinheiro que a gente usava era do nosso bolso.Quando entrou o investimento, era o dinheiro de investimento que sustentava a operação, mas, era sem receita nenhuma nesse ano. A gente começou com um modelo comercial, somente um ano depois. E aí, começou a entrar dinheiro, nos primeiros seis meses operamos com prejuízo total para tornar o site conhecido”.

Na data da entrevista, a empresa já conseguia fazer algumas vendas, ainda assim, segundo depoimento do empreendedor

> [...] nós não estamos num cenário de lucro, o que aconteceu, nós tivemos um investimento inicial e esse investimento, nós nos planejamos para fazer durar até o fim do ano, ou seja, até o segundo ano de empresa. Então, na teoria, com a ajuda desse investimento incremental, começamos a ter uma receita, a gente tem um gasto mensal e uma receita mensal e esta receita está subindo. Ela não chegou num ponto ainda que a gente possa falar assim: [a empresa M] está dando certo, com lucro, e está tudo bem, vamos sustentar sem investimentos. Qual é nosso planejamento, esse ano ainda, no fim deste ano, ter um novo investimento que a gente chama de série A. O investimento anjo foi o do ano passado, agora, a gente quer ter um série A, que é um investimento maior. Esse já é na casa de alguns milhões. Porque que a gente quer esse investimento?.Porque a gente já tem uma receita, a gente já tem cliente, a gente já tem acessos e esse investimento vai proporcionar para a empresa a oportunidade de fazer uma grande expansão.

O empreendedor explicou que quando eles planejaram as metas para o ano, o foco não era o faturamento e, sim, a quantidade de clientes.

> [...] quando a gente fez as metas há alguns meses, a gente definiu: queremos ter cem clientes em 2013, porque independe do faturamento desses cem clientes, se falarmos no *ticket* médio *[receita gerada]* desses clientes que é de R$100,00 vezes 100 clientes, dá R$10.000,00, mesmo que a gente dê algum desconto e esse valor diminua um pouco, para o cliente não faz muita diferença e para nós, o que importa, nesse momento, é ter uma base de cliente.

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, a empresa não havia definido a proposta de valor. Os empreendedores sabiam apenas, que o site teria lojistas cadastrados. Na fase de início das operações os empreendedores planejaram e decidiram que a oferta chegaria até os clientes-fornecedores de duas formas: por meio da divulgação *online* da empresa M, para prospectar clientes-fornecedores que utilizam a internet e a divulgação da oferta de valor, por meio de visitas ou telefonemas para os lojistas que não tenham experiência em divulgar seu negócio da internet.

A razão da escolha dessas duas formas de divulgação foi explicada pelo empreendedor entrevistado assim: "[...] existe a divulgação *online*, pois nem todo mundo que tem interesse na [empresa M] está fora da internet. Existe *online*, mas, não é nosso foco principal, então, nosso foco principal é *offline mesmo*, é chegar no estabelecimento porta a porta.

A escolha da divulgação por meio de visitas ou por telefone se deve ao fato de que a empresa oferece presença *online* para empresas físicas que não sabem como inserir seu negócio na internet. Por isso, essa forma de divulgação é considerada a principal.

Eles começaram com visitas porta a porta e para isso, pagavam para alguns representantes comerciais fazerem as visitas, mas essa estratégia foi abandonada. Segundo o empreendedor entrevistado: "[...] a maneira de porta em porta, ela não é escalável para a gente fazer". Posteriormente, a empresa contratou uma pessoa responsável pela prospecção de clientes. Esse funcionário telefona para as empresas e agenda visitas para apresentar a proposta de valor da empresa M, para a potencial empresa-cliente. Chega mesmo a oferecer incentivos para os potenciais clientes-fornecedores, na forma de desconto, para empresas que indicam outras, conforme explica o entrevistado: "Isso é um incentivo grande para dono de negócio, porque para ele, já é um benefício estar na internet e pagar menos. Por outro lado, quando ele começa indicar e trazer outras empresas para nosso site, para nós e nossa empresa, é melhor que ele traga gente. A gente entende que o próprio mercado nos ajuda a crescer por indicações de futuros clientes, feitas pelos atuais clientes incentivados."

Ainda sobre os canais de entrega, o empreendedor explica que eles decidiram não utilizar mais a estratégia da empresa norte-americana que lhes serviu de inspiração, ou seja, a empresa norte-americana: "costuma abrir um escritório comercial em uma cidade e contrata inúmeros vendedores e esses vendedores são donos da região e eles trabalham para isso". Ao explicar a razão da decisão de não seguir o mesmo modelo da multinacional, o empreendedor

entrevistado explicou: “[...] acho que no Brasil não funcionaria, mas também, não dá para apostar nisso, porque você precisa de muito dinheiro para bancar esta força de vendas.”

Em relação ao cliente-usuário, o empreendedor explica que é mais fácil alcançar este público, primeiramente, porque a empresa M não é responsável pela entrega dos serviços dos clientes-fornecedores, ou seja, ela não é proprietária dos restaurantes, academias, dentre outros, por isso, a empresa se aproxima do cliente-usuário por meio da divulgação da empresa em redes sociais, onde a empresa já possui mais de trinta mil seguidores. A empresa também investe na divulgação por meio do site da multinacional de divulgação *online*.

Os empreendedores da empresa M também foram matéria de alguns jornais. Eles contrataram um profissional de Relações Públicas. Mais recentemente, eles passaram a fazer parcerias com *blogs*. Segundo o empreendedor entrevistado, essas parcerias com *blogs* têm trazido um bom retorno na captação de novos clientes usuários para a empresa.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores ainda não tinham uma proposta de negócio definida, mas tinham algum direcionamento de que iam cadastrar clientes-fornecedores e oferecer acessos gratuitos para clientes-usuários.

Na fase de início das operações, eles planejaram captar clientes-fornecedores, que são as empresas físicas e *online*, que possuem uma empresa e que querem divulgar seu negócio na internet e não tem tempo, ou não sabem como fazer essa divulgação. O valor básico é R$59,90 por mês. Em função do valor pago, eles aparecem em destaque no site na empresa M.

Clientes-fornecedores não pagantes: são empresas físicas e *online q*ue possuem uma empresa física e que estão cadastradas no site da empresa M. Esses clientes não pagam para estarem cadastrados, porém, não aparecem na página da empresa, com destaque.

Clientes-usuários: são clientes que acessam gratuitamente a plataforma para encontrar endereços de academias, restaurantes, entre outros. Esses clientes tornam o negócio atraente para os clientes-fornecedores, através do número de acessos e o aumento das visitas nas páginas das empresas. Isso ajuda a aumentar as vendas no comércio físico dos clientes-fornecedores. O cliente-usuário também pode, no site, conhecer a opinião de outros clientes e dar a sua própria opinião sobre o site.

●Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Desde a fase de concepção do MDN, os empreendedores planejaram a criação de algumas ferramentas no site da empresa M, que permitissem acompanhar informações relativas à quantidade de acessos e isso se manteve até a data da entrevista.

Em relação ao faturamento, eles não planejaram metas para o primeiro ano de empresa, mas ainda assim, realizam os acompanhamentos pelo site e registram os valores em planilhas, conforme planejado na fase de concepção.

Quanto ao crescimento do número de acessos, o empreendedor explica que mesmo sem ação de divulgação, o site foi gradativamente recebendo acessos conforme explica em suas próprias palavras, a seguir:

> [...] no primeiro dia, só nós acessávamos, aí deu 30 acessos num dia, aí, começamos a divulgar, 100 acessos num dia, 500 acessos num dia, 1000 acessos num dia, chegou a quase 20, 30 mil acessos num mês, essa era a realidade do começo, agora, a gente está chegando a uns 100 mil acessos por mês, de usuários [...].

Em relação à quantidade de clientes-fornecedores, a empresa começou com zero clientes e em seis meses, a quantidade chegou a sessenta clientes-fornecedores. A meta prevista para o primeiro ano de empresa é chegar aos cem clientes-fornecedores, mas o empreendedor acredita que o resultado será maior do que o planejado. Para os próximos dois anos, eles planejavam alcançar dez mil estabelecimentos de clientes-fornecedores.

A empresa não estabeleceu metas de vendas para o primeiro ano de empresa (2013), mas já estavam elaborando metas para o ano seguinte.

Sobre o faturamento da empresa, o empreendedor informa que eles faturaram um pouco mais de R$5.000,00 mensal nos primeiros seis meses. No primeiro ano, fechou com um faturamento mensal de R$100.000,00. Isso não significa que a empresa estivesse num cenário de lucro, ela ainda dependia de investimentos para pagar suas contas e expandir os negócios.

Há alguns meses, a empresa M recebeu um investimento inicial e os empreendedores fizeram um planejamento para que o valor durasse pelo menos, dois anos. Nesse período, eles também conseguiram fazer algumas vendas e isso tem aumentado gradativamente, o faturamento, o que tem ajudado a custear os gastos da empresa, mas não se pode afirmar que a empresa consegue se sustentar apenas com o que vende.

Para o final de 2013, a empresa M esperava receber um novo investimento que traria alguns milhões e que vai proporcionar a expansão dos negócios. A empresa passou por várias mudanças desde sua implantação e segundo o empreendedor:

> [...] o aprendizado no final, é que você precisa definir o modelo comercial, você precisa tentar modelos comerciais para tentar fechar a conta no final do dia, se a gente não fizesse isso, não tentasse esse modelo, não ajustasse o modelo comercial, ia ser um sinal muito negativo, porque aí, ia chegar ao final do ano e, talvez, nem teria como continuar de verdade. Hoje, a gente consegue chegar até o final de ano, se não tivesse um modelo de negócio que a gente foi definindo e ajustando gradualmente, a gente não conseguiria chegar até o final do ano sobrevivendo e crescendo.

4.2.14. Empresa de busca de serviços de orçamentos e prestadores de serviços para obras civis e de reformas de prédios e residências (N).

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor da empresa N consiste na busca e oferta de orçamentos de preços de produtos e de serviços para execução de obras de construção e reformas residenciais para clientes, escolhendo os profissionais para execução da obra. Na fase de concepção do MDN, o empreendedor idealizou oferecer um espaço *online* para os usuários criarem grupos de pessoas que tinham interesses/desejos por produtos da mesma categoria, ou seja, ele planejou criar um site para fazer grupos de desejo, ou seja, o usuário poderia criar um grupo ou participar de um grupo de desejo, um grupo interessado em comprar ingresso para um *show*, um grupo para comprar uma bicicleta, por exemplo. Assim, várias pessoas se cadastrariam no grupo de desejo. Num certo momento, aquele grupo fecha e o empreendedor procuraria fornecedores para negociar a compra dos produtos de desejo a um preço inferior ao praticado no mercado.

O empreendedor nunca teve uma empresa própria antes, mas ele afirma que trabalhou por muitos anos em médias empresas e essa sua experiência lhe ajudou a compreender como os processos são desenvolvidos dentro de uma empresa.

O empreendedor já tinha o desejo de montar um negócio e o fato de ele trabalhar com sistema de informação, despertou a atenção para negócios *online*. Ele começou a fazer um curso de MBA – mestrado em Gestão de Tecnologia de Informação e, nesse curso, ele conheceu e se tornou amigo de duas pessoas que trabalhavam em multinacionais, que atuam na internet. O grupo começou a discutir negócios *online*. Eles passaram a se reunir semanalmente, para pensar em ideias e disso, surgiu a ideia de montar um site para trabalhar com grupos de desejos.

Em certa ocasião, um dos estudantes comentou com o empreendedor que ele tinha um tio que vendia poços artesianos pela internet, ou seja, captava solicitações desse serviço, enviava os orçamentos *online* e contratava pessoas para fazê-lo.

Esse negócio atraiu a atenção do empreendedor e ele começou a pesquisar na *internet* ofertas de serviços. Ele percebeu que havia apenas, anúncios em sites que funcionam como listas telefônicas. Ele levantou os dez segmentos mais procurados de serviços na *web* e os que tinham maior potencial de vendas.

Na fase de início das operações, o empreendedor implantou a proposta concebida na fase anterior de oferecer um espaço para a criação de grupos de desejos. Estudou como poderiam ser os processos para comercializar serviços em uma única plataforma. Naquele momento, o site da empresa N abrangia dez segmentos de negócios que eram: serviços e produtos para organização defesta e eventos, casa e construção, seguros, viagens e turismo, serviços de limpeza, dentre outros.

Após a implantação do negócio, o empreendedor passou por várias dificuldades com a precificação dos orçamentos. Isso porque, para fazer a precificação, os profissionais prestadores de serviços precisavam saber, por exemplo, o tamanho do local onde a obra seria realizada, o grau de dificuldade do serviço e isso, comprometia o tempo de entrega do orçamento.

Para amenizar essa situação, o empreendedor criou formulários de informações para os mais diversos serviços e passou a enviar para os clientes-usuários que solicitavam os orçamentos.

No entanto, passado algum tempo, ele percebeu que os clientes-usuários não preenchiam os formulários. O empreendedor decidiu desistir de atender os dez segmentos e focou no atendimento de serviços de casa e construção, unicamente. Em suas palavras, esta decisão de se concentrar num único segmento ocorreu porque

> [...] não dava para tocar o modelo de negócio como a gente queria inicialmente e, também, não dava para trabalhar com dez segmentos, porque cada segmento é uma cadeia de valor específica e aí, você tem que entender dez modelos, dez cadeias de valor, você tem que se relacionar de dez maneiras diferentes com esse fornecedor, você não tem estrutura, você não tem investimento para isso e aí, eu decidi focalizar em um segmento [...].

Dessa forma, o modelo proposto pelo empreendedor foi sendo ajustado e se tornou um site de busca de serviços e emissão de orçamentos relacionados à casa e construção. A escolha do setor ocorreu, porque, segundo as pesquisas realizadas pelo empreendedor, esse é o segmento que mais crescia no Brasil, na época.

Na fase de confirmação, o empreendedor manteve a proposta implatanda na fase de início de operações, passando a oferecer um site de busca de serviços relacionados, unicamente, ao setor de construção e também, à emisão de orçamentos. A empresa ampliou a oferta incluindo serviços de elaboração de projetos técnicos e gerenciamento completo da execução da obra.

O empreendedor levou de quatro a seis meses para elaborar seu negócio na fase de concepção do MDN. A empresa que foi a primeira a criar um negócio para ofertar a contratação de serviços profissionais de reformas de casas e construções, valorizando o atendimento aos clientes-usuários que necessitam dos serviços de obras e reformas e os clientes-fornecedores, que são empresas que vendem produtos de construção e profissionais que executam serviços de reforma e construção em casas e apartamentos residenciais.

● Acervo de Recursos

A empresa foi criada por um empreendedor, mas na data da entrevista, a empresa possuia além do sócio inicial, mais dois sócios investidores. Ela foi criada com os recursos e o capital do próprio empreendedor entrevistado, que o conseguiu juntando dinheiro, na época em que trabalhou para outras empresas. Posteriormente, a empresa recebeu mais capital quando os dois outros sócios investiram e passaram a fazer parte do negócio.

Nos primeiros seis meses de início das operações, a equipe era formada por cinco pessoas. Na data da entrevista, a equipe era composta por dez pessoas. O empreendedor entrevistado iniciou a empresa sozinho. Depois, contratou um programador autônomo, o qual com a ajuda do empreendedor, elaborou a plataforma operacional. Para gerenciá-la, o empreendedor utilizava seu computador pessoal.

Depois de quatro meses de operação, ocorreu a contratação do primeiro empregado. O empreendedor precisava de uma pessoa para ajudá-lo a dar suporte na palataforma, criar o sistema de lançamento, o *e-mail marketing*, e para ajudá-lo a entender como testar o sistema junto ao mercado. Foi, em seguida, contratada uma segunda pessoa para o marketing e então, o site foi implantado.

Com a implantação do site, a entrada de dois novos sócios-investidores e os cinco novos empregados, que eram arquitetos, e mais profissionais de marketing, os empreendedores decidiram alugar um local, compraram estações de trabalho, *laptops* e *ipads*.

Na fase de confirmação, o site passou a incluir uma nova funcionalidade que eram a classificação dos serviços prestados pelos clientes-fornecedores, segundo a opinião dos

clientes-usuários. Dessa forma, o cliente-usuário podia expressar *online* sua opinião sobre os serviços prestados pela empresa que contratou, por meio do site da empresa N. Essa informação é importante para que outros usuários possam escolher melhor o prestador de serviços e, de certa forma, estimula o cliente-fornecedor da empresa N a executar bem os trabalhos e receberem boas avaliações dos contratantes.

●Fornecedores e Rede de Parceiros

Fornecedores: os clientes-fornecedores da empresa N são os prestadores de serviços cadastrados em seu banco. São eles que realizam os serviços de reformas e reparos indicados e comercializados pela empresa N, e pagam um percentual do valor cobrado pelos serviços realizados. Os fornecedores também são empresas de material de construção, que emitem orçamentos de produtos.

Na fase de concepção do MDN, os clientes-fornecedores seriam as empresas cadastradas que receberiam a solicitação do grupo de desejo e elaborariam um orçamento referente ao produto que foi solicitado.

Na fase de confirmação, os clientes-fornecedores da empresa N são formados por prestadores de serviços relacionados à construção e lojas de material de construção que estão cadastrados no *site*.

Rede de Parceiros: os parceiros iniciais da empresa N foram alguns amigos que ele conheceu na pós-graduação e que ajudaram o empreendedor a pensar em soluções para resolver as dificuldades e problemas imprevistos.

Na fase de início das operações, os amigos parceiros se afastaram da empresa e o empreendedor não fez novas parcerias. No entanto, ele recebeu capital de risco de dois investidores, que se tornaram seus sócios minoritários.

Na fase de confirmação do negócio, o que aconteceu no começo do terceiro ano de atuação, a empresa N conseguiu fechar uma parceria com um famoso portal brasileiro do setor de construção e decoração, que pertence a um grande grupo empresarial que atua no Brasil. A proposta da parceria é que o nome da empresa N apareça no portal, para que os usuários tenham uma referência de onde procurar profissionais e orçamentos, para executarem seus projetos de construções e decorações.

●Captura de valor

Na fase de concepção do MDN, o empreendedor planejou que a cobrança ocorria na forma de uma porcentagem cobrada sobre os serviços prestados pelos clientes-fornecedores, nos dez segmentos de mercado.

Na fase de início das operações, o empreendedor se concentrou em um setor, o de construção e decoração, mas a forma de captura do valor se manteve. Ele decidiu não fazer a cobrança pela intermediação durante o primeiro ano. Segundo o entrevistado, nesse período, a plataforma passaria por mudanças e estaria em fase de experimentação.

Esse prazo se estendeu para um ano e meio. Essa decisão foi tomada porque o empreendedor resolveu se concentrar na aquisição da base de clientes. Ele precisava atrair clientes-usuários para que o negócio fosse atraente para os clientes-fornecedores, mas para atrair os clientes-usuários, a empresa N precisava oferecer opções de clientes-fornecedores. Nesse período, a empresa estava começando e, por isso, ainda não recebia muitos pedidos.

Na fase de confirmação, a empresa N criou um outro serviço dentro da empresa, um serviço que chamaremos de serviço 2. A decisão de criar esse segundo serviço ocorreu porque quando os clientes-fornecedores iam atender os serviços de reforma e construção indicados pela empresa N, esses clientes-fornecedores ofereciam descontos para os clientes-usuários para que os novos negócios fossem realizados fora do controle do site. Outras vezes, os clientes-fornecedores atrasavam para enviar os orçamentos ou enviavam com valores muito altos, o que estava dificultando o fechamento dos contratos de serviços.

No serviço 2, era feita uma seleção prévia dentre os serviços solicitados, dos maiores serviços. Eles ligavam para o cliente-usuário e a empresa N, enviava um funcionário até o local da obra para negociar com o cliente usuário, tirar as medidas. Posteriormente, este funcionário da empresa N elaborava o projeto técnico da construção ou reforma e calculava o preço, depois, era adicionado mais quarenta ou cinquenta por cento sobre o valor total bruto. O passo seguinte era enviar a proposta para atrair clientes-fornecedores cadastrados. Alguns clientes-fornecedores dos serviços se interessam pela execução do projeto e dizem o seu preço mínimo para aceitar executar o mesmo. Estabelece-se uma espécie de leilão de contratação. A empresa N contrata pelo menor preço com a melhor especificação e qualidade, e fecha o contrato de execução da obra de reforma ou decoração construtiva.

Até a data da entrevista, o maior faturamento da empresa era proveniente do serviço 2. A participação do serviço 1 no faturamento é de cerca de 5%. O empreendedor explica que o

preço de venda dos serviços está bem próximo do que ele havia idealizado e planejado, antes da implantação da empresa.

●Canais de entrega

Na fase de concepção do MDN, a empresa idealizou que os clientes-fornecedores é que fariam o projeto, o orçamento e também, executariam os serviços. Em relação à divulgação, o empreendedor decidiu que ela seria feita gradativamente, e não agressivamente. Isso se justifica pelo fato de que a divulgação agressiva poderia atrair muitos clientes e a empresa N não estava estruturada para atender essa demanda, e nem possuía profissionais suficientes para atender grande quantidade de clientes.

Na fase de início das operações, o cliente-fornecedor é que elabora o projeto, o orçamento e executa os serviços. Para divulgar os serviços da empresa, o empreendedor explica que ela saiu em algumas reportagens de jornais e revistas e isso ajudou a divulgá-la. Eles chegaram a enviar *e-mails* para os potenciais clientes-fornecedores e essa ação teve um custo pequeno.

O empreendedor acredita que o meio que melhor traz resultados para o seu negócio é a indicação, ou seja, quando uma pessoa que utilizou os serviços do site ou já conhecia o site da empresa N indica para outra pessoa, ou quando um cliente-usuário cadastrado indica para outros clientes-fornecedores potenciais.

Na fase de confirmação, a empresa N é quem elabora o projeto e o orçamento, porém, a execução da obra é feita pelos clientes-fornecedores cadastrados. A empresa também fechou uma parceria com um portal de construção e decoração que é referência no país. Essa parceria ajuda a divulgar o negócio da empresa como site para elaboração de projeto e emissão de orçamentos para serviços de construção e decoração.

● Definição do segmento de mercado

Na fase de concepção, o empreendedor idealizou que a empresa teria dois segmentos de clientes, os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Os clientes-fornecedores eram formados por lojistas de dez setores diferentes, dentre eles, o de setor de casa e construção, eventos e festas, compras de produtos de vários tipos. O segundo era formado pelos clientes-usuários, que eram pessoas físicas que tinham interesse em algum produto disponível em algum dos setores propostos pela empresa.

Entretanto, na fase de início das operações, quando começou a testar o modelo de negócio idealizado, o empreendedor percebeu que a estrutura estava muito complexa, pois cada um dos dez setores possuía uma cadeia de valor específica e isso exigia que ele conhecesse dez modelos, dez cadeias de valor e teria de se relacionar de dez maneiras diferentes com os clientes-fornecedores. O empreendedor percebeu que a empresa N não tinha estrutura e nem investimento para isso. Dessa forma, o empreendedor decidiu segmentar e focar em somente um setor, que era o de casa e construção para imóveis residenciais e por isso, os clientes-fornecedores passaram a ser exclusivamente, os prestadores de serviços de construção, reforma e decoração.

Ele escolheu o setor de casa e construção, pois naquele momento, era considerado o setor mais promissor pelos estudos de mercado e aquele que tinha maior procura no site da empresa N. Nas palavras do empreendedor entrevistado: "foi difícil porque não era o que eu queria, meu conceito que eu tinha era de fazer uma plataforma multi-segmentos e aí, eu segmentei... Isso aconteceu entre 12 e 18 meses depois da fundação da empresa. O primeiro baque foi esse, né?". Outra informação é que a empresa, por enquanto, atende apenas, a cidade de São Paulo.

Os clientes-fornecedores são formados por prestadores de serviços de construção, reforma e decoração e que estão cadastrados no site da empresa N. Eles são arquitetos, azulejistas, decoradores, eletricistas, empreiteiros, encanadores, engenheiros, maridos de aluguel, mestres-de-obra, pedreiros, pintores, projetistas, serralheiros, gesseiros, transportadores, tapeceiros. Esses profissionais pagam uma porcentagem sobre o valor do serviço prestado ao cliente para a empresa N.

Os clientes-usuários são aqueles que utilizam os serviços do site para procurar prestadores de serviços e que pagam para os clientes-fornecedores. Eles acessam a plataforma, gratuitamente, e são fundamentais para atrair novos clientes-fornecedores.

Na fase de confirmação, não ocorreram mudanças e os clientes-fornecedores da empresa N continuam sendo os prestadores de serviços relacionados à construção, reforma e decoração que estão cadastrados no site. Os clientes-usuários continuam sendo as pessoas físicas que querem construir, reformar ou decorar.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Até a data da entrevista, a empresa N tinha seis mil profissionais cadastrados. Nos primeiros seis meses, a empresa obteve cerca de vinte mil visualizações de páginas e na data da entrevista, ele optou por não informar os números, por questão de sigilo comercial.

Em relação ao faturamento da empresa, o empreendedor explica que ela tem crescido trinta por cento em média, nos últimos seis meses. Segundo reportagem do empreendedor para a Revista Exame (2012), cerca de um ano após a implantação, a empresa possuía, cerca de cinco clientes-usuários cadastrados e um mil e oitocentos prestadores de serviços e gerava mais de dez mil orçamentos por mês.

O controle dos acessos é feito por meio de uma ferramenta disponibilizada por uma multinacional de internet.

Para entender a satisfação do cliente, a empresa N possui um processo semanal qualitativo. Nesse processo um funcionário da empresa N, seleciona uma amostra de clientes cadastrados e realiza entrevistas. Isso é feito com os clientes-usuários.

Em relação aos clientes-fornecedores, são feitas pesquisas bimestrais ou trimestrais. A empresa N cria um formulário e estimula a participação das empresas, oferecendo alguns prêmios.

Para acompanhamento dos serviços contratados, a empresa utiliza planilhas, assim descritas pelo empreendedor entrevistado: "[...] a gente é muito voltada para serviço de nuvem, a gente não tem nenhum serviço local, nada, e a gente usa muita planilha ainda, agora que a gente está começando a sair das planilhas e buscar um sistema pronto, ou desenvolver alguma coisa para ajudar".

A empresa está testando algumas plataformas terceirizadas de CRM – gerenciamento das relações com os clientes para acompanhar e para controlar processos e faturamento e atendimento dos clientes usuários.

Em relação à estrutura de custos e operação, as formas de controle estão dentro dos padrões que haviam sido estabelecidos ainda durante a fase de concepção do MDN, a diferença é que elas estão sendo implantadas, gradualmente, conforme as necessidades do negócio.

O empreendedor comenta, ainda, que ele acredita que entre um ano e meio e dois anos, a empresa a empresa conseguirá vender o suficiente para pagar suas próprias despesas. Para o empreendedor, a maior dificuldade na fase de início das operações foi o desenvolvimento da tecnologia, ou seja, "transformar a ideia em produto".

4.2.15 Empresa de divulgação de promoções (O)

● Proposta de valor e oferta de valor

A proposta/oferta de valor empresa O é um serviço de compras coletivas, ou seja, por meio do site da empresa O, uma empresa varejista ou qualquer proprietário de negócio lança uma oferta de desconto por um determinado número de refeições ou ingressos, por exemplo, que ficará disponível 24 horas. Assim, a empresa O se encarrega de divulgar a oferta entre os clientes-usuários cadastrados e estimulá-los a comprar. A empresa O cobra um valor da empresa ofertante.

Na fase de concepção do modelo de negócio, a empresa O possuia uma proposta/oferta semelhante à descrita acima, com uma variação, o anunciante determinava a quantidade mínima e máxima a ser vendida, para que o desconto fosse concedido. Na fase de início das operações, a proposta idealizada foi implantada e permaneceu no mercado durante alguns anos.

A empresa oferece promoções de pizzarias, refeições e restaurantes, serviços de depilação, dia da beleza, reflexologia, massagem corporal, pacotes de viagem, produtos de tecnologia, celulares e aluguel de DVDs.

Na fase de confirmação, a empresa agregou outros serviços como agência de viagens, serviço de reserva de restaurantes e também, entregas de alimentos em casa.

Também ocorreu uma modificação importante, a empresa ofertante não poderia mais estabelecer um valor mínimo ou máximo de compras para a empresa O, a cobrança seria feita por unidade vendida. Isso ocorreu porque quando a empresa O não conseguiu vender o número mínimo de cupons, o negócio não era realizado, os clientes não recebiam os cupons e eles não recebiam o pagamento.

A empresa O foi criada baseada num site norte-americano, mas ainda assim, foi a pioneira nesse modelo, no Brasil. O empreendedor que idealizou a empresa nasceu em Brasília e estudou marketing e finanças na Filadélfia, nos Estados Unidos. Ele trabalhou como consultor, nos Estados Unidos, em grandes empresas e por isso, acabou conhecendo diversos tipos de negócios. Segundo o empreendedor, desde criança, ele queria empreender.

Com a ascensão da internet em 1999, ele começou a observar os negócios *online*. Ele foi para a Califórnia fazer um MBA – Mestrado em Administração de Negócios e, nesse curso, teve contato com tecnologia, *startups* e orientação de professores. Ele não sabia bem o

que queria criar. Nesta ocasião, fez contato, no Brasil, com seus dois futuros sócios e comentou que eles deveriam criar algo para colocar numa rede social, e na verdade, ninguém compreendia muito bem qual o uso dessa rede. Eles desenvolveram, em três dias, um aplicativo que ajudava o usuário da rede social a descobrir jogos e *softwares* importantes, que poderiam ser utilizado na rede social. O programa recebeu muitos acessos, pois existiam poucos que faziam isso, na época, e depois de um tempo, eles receberam uma proposta de compra do aplicativo e venderam.

O empreendedor decidiu criar a empresa no Brasil, porque, segundo ele, a economia estava crescendo e a internet estava crescendo ainda mais. Era um clima favorável para empreender. Ele voltou para o Brasil.

Ele trouxe a proposta de um modelo de compra coletiva que havia se tornado muito comum nos Estados Unidos e que para as empresas ofertantes, estava sendo muito lucrativo. Os dois sócios brasileiros acharam que o modelo seria adequado ao Brasil, pois segundo o empreendedor, brasileiros adoram descontos e promoções e também, gostam de compartilhar conteúdos e promoções com amigos. Assim, eles decidiram montar um site inicial e implantá-lo.

Os sócios já conheciam o modelo de negócio de compra, por isso, após definirem que esse seria o negócio, o que levou cerca de dois meses, eles criaram a primeira versão do *site*, em três dias.

●Acervo de Recursos

A empresa foi criada pelos dois sócios. Alguns meses depois, dois novos sócios foram incorporados à equipe e posteriormente, um deles se retirou da sociedade.

O empreendedor idealizador é o CEO/diretor-geral, outro sócio é o chefe de tecnologia e o terceiro sócio é o coordenador de parcerias e negocia com outras empresas, para que elas coloquem os anúncios no site da empresa O.

Alguns meses após o início das operações, eles conseguiram investidores, cujos valores investidos foram utilizados para montar uma equipe de tecnologia, uma equipe de internet e outra para melhorar o produto.

A empresa que começou com dois sócios, já possui mais de cento e cinquenta funcionários, entre redatores, *designers*, representantes comerciais e profissionais de tecnologia. A maioria possui entre vinte e cinco e trinta anos de idade.

Quanto à estrutura, a versão inicial do site era bem simples e foi criada com capital próprio dos sócios. Ela possuía uma página de cadastro. Na página, estava escrito: cadastre seu *e-mail* e receba um *e-mail* por dia com promoções de 50 a 90% de desconto em restaurantes, bares, teatros e casas de shows da cidade. Essa promoção era enviada para os amigos dos empreendedores, que, por sua vez, indicavam para outros amigos.

A empresa O tem buscado ampliar seus serviços. Ela já não utiliza o critério de número mínimo de usuários por compra, ou seja, o usuário que comprar, vai receber o cupom.

Em 2012, já na fase de confirmação, a empresa O lançou uma agência de viagens. Nela, a empresa O garante reembolso, caso o cliente não consiga agendar a viagem para a data desejada. O objetivo é apresentar no site um espaço dedicado à oferta de pacotes turísticos.

Em 2013, a empresa O adquiriu uma empresa que era especializada em fazer reservas *online* de restaurantes e, também, adquiriu um especializado em entregas de alimentos em residências para complementar a operação do negócio principal.

● Fornecedores e Rede de Parceiros

Na fase de concepção do negócio, os empreendedores idealizaram que seus fornecedores e parceiros seriam as empresas que anunciariam em seu site.

Na fase de início de operações, a proposta idealizada na fase anterior foi implantada, ou seja, os fornecedores e parceiros são constituídos pelas empresa que fazem anúncios no site da empresa O. Nota-se que ela não faz distinção entre fornecedores e parceiros.

A empresa também possui parcerias eventuais com a mídia. Dessa forma, a empresa é assunto de algumas reportagens. Essas matérias ajudam na divulgação do negócio.

Na fase de confirmação, ocorreu a ampliação dos fornecedores, que passaram a ser não apenas, as empresas anunciantes, mas também, os restaurantes cadastrados no *site* para reservas *online* e entrega de alimentos aos clientes-usuários.

● Captura de Valor

Na fase de concepção, os empreendedores idealizaram que a empresa O receberia ofertas de clientes-fornecedores e as enviaria para os *e-mails* de clientes-usuários cadastrados. A empresa O receberia um percentual de cada cupom vendido. Essa porcentagem poderia variar de trinta a cinquenta por cento do valor vendido por meio do site da empresa O.

Na fase de início de operações, a proposta idealizada foi implantada e posteriormente, a empresa O, passou a oferecer serviços adicionais. Na verdade, passou a oferecer um novo formato de divulgação para fabricantes, varejistas e marcas. Nele, uma mesma marca pode ter mais de um produto anunciado simultaneamente e, também, serão oferecidas campanhas personalizadas por *e-mail* marketing e nas redes sociais. O preço cobrado é combinado diretamente, com o anunciante. Na fase de confirmação, a empresa O criou uma empresa de viagens, que não é nada mais que uma área mais reservada do site, em que a empresa oferece algumas garantias. O preço cobrado varia de trinta a cinquenta por cento do valor vendido por meio do *site*.

A empresa adquiriu, também, uma empresa de reservas *online* e uma de entrega de alimentos em casa, que fazem sinergia e complementam a atuação do negócio principal.

A empresa conseguiu vender sua oferta de valor nos primeiros seis meses. Segundo o relato, eles venderam sessenta cupons na sua primeira oferta. Este era o limite máximo de vendas que foi estabelecido com o comerciante anunciante. O serviço principal foi vendido pelos preços aproximados aos que eles planejaram na fase de concepção do MDN.

● Canais de Entrega

Na fase de concepção, os empreendedores idealizaram que as entregas dos serviços adquiridos pelos clientes-usuários seriam entregues pelo cliente-fornecedor. Eles também planejaram que a divulgação das promoções seria realizada por meio de contatos, que por sua vez, enviaram para seus contatos pessoais, formando uma rede. Dessa forma, eles conseguiriam aumentar a quantidade de clientes-usuários cadastrados e, também, conseguiriam atrair os clientes-fornecedores.

Na fase de início das operações, essa proposta foi implantada, ou seja, as entregas dos serviços adquiridos pelos clientes-usuários eram entregues pelo cliente-fornecedor. Além disso, os empreendedores visitavam vários restaurantes, salões de beleza, teatros apresentando a proposta da empresa O. Nessa época, eles não possuíam um site bem estruturado ainda, não tinham um material impresso e, nem mesmo, um cartão de visita. Segundo o empreendedor, a cada dez visitas, nove empresas se recusavam participar do negócio.

Por outro lado, no site, ocorria o cadastramento de clientes-usuários e algumas empresas já estavam anunciando, o que contribuía com a divulgação do site.

Coincidentemente, no dia em a empresa começou a operar, um jornal nacional de grande circulação publicou uma matéria informando que o negócio de compras coletivas havia chegado no Brasil. E a notícia enfatizava pontos positivos do negócio. Depois disso, a empresa O já foi matéria de várias revistas e programas televisivos, o que, segundo o empreendedor, ajudou a legitimar o negócio.

Na fase de confirmação, os clientes-fornecedores continuam sendo responsáveis pela entrega dos serviços aos clientes-usuários. Os empreendedores também passaram a investir na divulgação em redes sociais e, mais recentemente, a empresa passou a investir em comerciais televisivos, inclusive, com a participação de artistas famosos.

● Definição do Segmento de Mercado

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores da empresa O idealizaram oferecer seus serviços em todo o Brasil e para dois tipos clientes: os clientes-fornecedores e os clientes-usuários.

Os clientes-fornecedores são as empresas que ofertam produtos ou serviços e anunciam no site da empresa O. Eles pagam pelo anúncio um percentual sobre as vendas efetuadas. Os descontos oferecidos pelos clientes-fornecedores para os clientes-usuários variam de quarenta a noventa por cento sobre o preço usual de venda no mercado.

Os clientes-usuários são as pessoas físicas que acessam gratuitamente, o site da empresa O e possuem a opção de comprar os cupons com descontos. Eles não pagam um valor para a empresa O, mas tornam o site atraente para os clientes-fornecedores em função do aumento na quantidade de acessos.

Nos primeiros meses de início das operações, a empresa O não conseguia vender para todo o Brasil, como ela idealizara. Ele atendia somente, a cidade de Rio de Janeiro e São Paulo. Em relação à situação da empresa nos últimos seis meses, ela já atende, também, várias capitais de estados brasileiros.

Na fase de confirmação, a proposta das fases anteriores em que os clientes-fornecedores eram formados por empresas que faziam anúncios no *site* da empresa O foi mantida. A empresa também expandiu seu segmento de clientes-fornecedores, incluindo as empresas que estão cadastradas no *site* de reservas *online* e no *site* de entrega de alimentos.

● Sistemas de gerenciamento e controle da operação

Na fase de concepção do MDN, os empreendedores decidiram criar um *site* e implantá-lo para testar o mercado. Para gerenciar e controlar as operações, os empreendedores planejaram utilizar um programa gratuito disponibilizado por uma multinacional *online*.

Na fase de início de operações, implantaram a proposta concebida na fase anterior de utilizar o programa disponibilizado por uma multinacional *online*. Segundo o empreendedor, no primeiro mês após a implantação, a empresa conseguiu obter cerca de 20 milhões de acessos e mais de um milhão de usuários cadastrados, além de meio milhão de pessoas na página de uma rede social e duzentos mil seguidores em outra. Em nove meses, a empresa passou a ter cinco milhões de usuários cadastrados. O faturamento da empresa não foi revelado, mas calcula-se que ela tenha faturado mais de R$350 milhões de reais em 2011 (EXAME, 2013).

A empresa O valoriza a realização de pesquisa. Para avaliar os resultados dos investimentos em marketing, eles realizam pesquisas de ruas, principalmente, em São Paulo e Rio de Janeiro, para avaliar a popularidade do site. Eles constataram que setenta e cinco por cento das pessoas entrevistadas conhecem a empresa e a marca.

Na fase de confirmação, a empresa manteve o programa disponibilizado pela multinacional *online*, as pesquisas de rua, e adquiriu alguns sistemas comercializados no mercado para controle do faturamento e das vendas realizadas pela empresa O.

As mudanças realizadas neste submódulo foram de ordem tecnológica. Isso porque a demanda de mercado pelos serviços da empresa aumentaram e exigiu que a empresa buscasse novas formas de acompanhar os resultados operacionais da empresa, que não eram contemplados pelos sistemas anteriores.

4.3.Apresentação da Matriz de Análise Cruzada dos estudos de casos.

A seguir, é apresentada a Matriz de Análise Cruzada dos dados da pesquisa, a qual permite visualizar, por submódulos, as mudanças identificadas no MDN, bem como as razões e os motivos dados pelos empreendedores como justificativas para tais mudanças. A Matriz apresenta, também, os resultados de tais mudanças em relação ao desempenho das empresas, num período pós-mudanças.

O empreendedor, na primeira fase, constrói o MDN antes de entrar no mercado, essa fase é denominada neste trabalho de fase de concepção, aqui expressa pela sigla FC. A segunda fase abrange a fundação da empresa e início das operações em mercado presente e será expressa pela sigla FIO, como se pode observar nos Quadros 13 e 14 em que são apresentados os dados constante na Matriz. Quando o empreendedor alinha a sua proposta de valor conforme às exigências dos clientes corporativos, consumidores e/ou usuários e isso resulta nas primeiras vendas de produtos ou serviços, concretiza-se a terceira fase que se denomina fase de confirmação, sigla FConfirm. Cada fase da empresa está descrita na Matriz.

A Matriz permitiu, ainda identificar algumas situações similares que se manifestaram de forma repetida nos estudos de casos das empresas pesquisadas nas várias fases de construção do negócio, conforme descritas no modelo conceitual da pesquisa.

Foram observadas, também, singularidades que foram descritas na Matriz porque revelam aspectos únicos da realidade da construção pelos empreendedores dos respectivos modelos de negócios de suas empresas.

Para efeito de identificação, as mudanças foram categorizadas em cinco tipos, a saber: 1) mudanças gerenciais de natureza estratégica, 2) mudanças gerenciais de ordem financeira, 3) mudanças gerencias de ordem mercadológica, 4) mudanças gerenciais de natureza tecnológica e 5) mudanças gerenciais de ordem operacional.

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H
Proposta/Oferta de valor	FC: Proposta de agendamento de consultas médicas para pacientes.	FC: Os empreendedores idealizaram uma proposta de operação de programa de relacionamento com ex-alunos de universidades privadas (vender novos cursos).	FC:Proposta para realizar busca de preços e produtos em geral e fazer a comparação destes mesmos preços cobrados por diferentes fornecedores.	FC: A proposta idealizada era fazer a busca e comparação de preços de produtos em geral ofertados de clientes-fornecedores para clientes-usuários.	FC: Proposta de busca de local para hospedagem em regime de locação para estadias curtas.	FC:Proposta de busca de restaurantes para os clientes-usuários para aquisição de comida entregue pelo sistema de *delivery*.	FC: Proposta de criar um site de leilão baseado em trocas de produtos entre pessoas que utilizam redes sociais.	FC:Proposta de comercialização de cursos de curta duração presenciais, cobrando preços baixos.
	FIO: A proposta foi modificada para ampliar o portfólio de serviços de medicina humana, incluindo serviços de outros profissionais de saúde e bem-estar, em geral.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. Os empreendedores fizeram mudanças e passaram a ofertar acessos ao programa *online* para a atração e captação de novos alunos para universidades privadas.	FIO: A ideia proposta da fase de concepção foi testada e mantida.	FIO: A ideia proposta da fase de concepção foi testada e mantida e novas funcionalidades foram ofertadas tais como financiamento temporário e possibilidades de contratar serviços de clientes-fornecedores, tais como logística de entrega.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi mantida na fase de início das operações sem mudanças.	FIO: Não foram realizadas mudanças em relação a proposta inicial.	FIO: FIO: A mudança introduzida foi transformar o site de leilão em um site vendas, facilitação de trocas e de doações de produtos novos e usados online. Abrange, também, troca de serviços entre pessoas.	FIO: Proposta de comercialização de cursos de curta duração online elaborados com metodologia singular e cobrando preços baixos.
	FConfirm: não chegou ainda, nesta fase de confirmação.	FConfirm.: A empresa não considera que esta proposta seja a oferta definitiva, porque ela está ainda aprendendo com o mercado brasileiro.	F.Confirm.: Mudou a proposta para incluir além da busca de preço de produtos, a busca também de preços de empresas prestadoras de serviços. Então passou a trabalhar com busca e comparação de produtos e serviços.	FConfirm.: o empreendedor considera que a proposta da empresa ainda não está confirmada pelo mercado.	FConfirm.: A empresa manteve a proposta inicial, porém, expandiu sua cobertura geográfica para vários países e oferta abrangeu aluguéis de espaço em barcos, carros, aviões, dentre outros.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a presente proposta ainda não pode ser considerada confirmada. Portanto, sujeito às novas alterações para poder confirmar a viabilidade econômica-e financeira do negócio.	FConfirm.: Segundo o empreendedor, esta proposta da fase anterior ainda não foi confirmada pelo mercado.	FConfirm.: não chegou ainda, nesta fase de confirmação.
Razões/Motivos das mudanças.	As razões foram de ordem mercadológica. O empreendedor tinha a necessidade de atrair mais acessos de clientes-usuários para tornar o site atrativo para os clientes-fornecedores de serviços. Daí percebeu que havia demandas de serviços de outros profissionais de saúde e bem-estar.	As razões forma de ordem mercadológica. O empreendedor compreendeu que o interesse das universidades privadas era aumentar os alunos e não se relacionar com os ex-alunos.	A razão foi de ordem estratégica e mercadológica. A empresa queria se diferenciar da concorrência que surgiu, também, buscando preços de produtos. Daí, os empreendedores decidiram agregar à busca de preços de produtos, também a busca preços de serviços e a opção de compará-los (estratégica). Essa mudança representou um diferencial para os potenciais clientes-usuários e atraiu mais clientes-fornecedores para a empresa (mercadológica).	Não foram feitas mudanças na proposta inicial porque o empreendedor não viu razões para isso.	A empresa considera essa proposta uma oferta confirmada pelo mercado.	Não foram realizadas mudanças entre a proposta concebida e a proposta implantada, porque os empreendedores não viram motivos para realizar mudanças.	Um site de leilão requer recursos materiais e humanos que o empreendedor não conseguiria obter naquele momento.	As razões que justificam a mudança na proposta inicial foi estrutural. Os empreendedores perceberam que os cursos presenciais possuíam barreiras como a existência de locais físicos, deslocamento dos clientes-usuários, a necessidade de criar equipes de funcionários em horários e locais diferenciados.

Acervo de recursos	FC: blog inicial em site de terceiro, empregados de outra empresa. Operava em casa com capital próprio.	FC: Os empreendedores idealizaram e criaram uma primeira versão do *software*. Eles também planejaram utilizar os bancos de dados das universidades clientes do site.	FC:Os próprios empreendedores desenvolveram o site inicial incluindo o *software* da base de dados da empresa.	FC: Utilizou *softwares* livres e gratuitos para conceber a empresa. Os computadores eram de uso pessoal dos empreendedores. Possuíam conhecimento técnico sobre como utilizar os *softwares*. A mão-de-obra eram dos próprios sócios nesta etapa. A empresa ainda não tinha uma sede.	FC:O site inicial foi criado pelo sócios com programas gratuitos para alugar o próprio espaço na casa deles.Daí surgiu a ideia de criar um negócio para fazer isso.	FC: Os empreendedores possuíam capital necessário para montar a estrutura inicial (site e equipamentos) da empresa. Contrataram um profissional terceirizado e especialista para desenvolver o site da empresa F.	FC: O empreendedor idealizou o site utilizando ferramentas e *softwares* livres.	FC: Os empreendedores já tinham os *softwares* necessários para criar o site.
	FIO: Criou a primeira versão do *software* próprio em Portugal/Brasil.	FIO: Os empreendedores fizeram uma mudança da proposta concebida anteriormente e desenvolveram uma nova versão do *software*.	FIO: O mesmo site desenvolvido na fase anterior foi implantado.	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta inicial concebida.	FIO: Os empreendedores decidiram criar uma empresa para fazer locação de espaço *online* e chamaram um novo sócio que era um profissional de TI para criar o site corporativo.	FIO: A proposta inicial da empresa foi implantada. Tendo em vista a decisão dos empreendedores de fazer a expansão das operações para outras capitais brasileiras admitiram os sócios capitalistas de risco para sustentar a expansão.	FIO: Contratou colaboradores para desenvolvimento profissional do site e remunerou os serviços dele dando cotas de participação no capital. O site foi implantado e começou a operar.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. Os empreendedores não identificaram a necessidade de novas mudanças no acervo de recursos nessa fase.
	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm.: A mudança foi de agregar novas funcionalidades ao site e adquirir empresas que complementavam a oferta de valor para os clientes-usuários, como por exemplo: pesquisa de mercado do e-commerce, pesquisa online de satisfação os clientes-usuários, avaliação da qualidade do atendimento dos clientes-fornecedores em relação a vendas passadas. A empresa entrou em novos mercados de alguns países da América Latina.	FConfirm.: O empreendedor considera que a proposta da empresa ainda não está confirmada pelo mercado.	FConfirm.: Os empreendedores mantiveram o site e agregaram novas funcionalidades tais como: como inserção de fotos dos locais e comentários dos anfitriões e dos clientes que haviam se hospedado.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a empresa ainda não se encontra na fase de confirmação, pois as receitas da empresa não cobrem as despesas e não gera lucro.	FConfirm.: O empreendedor afirma que a proposta de valor implementada na fase anterior ainda não está confirmada pelo mercado, porque não gera receita para cobrir os custos de operação da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores alegam que a empresa ainda não está nessa fase, já que ela ainda não possui um modelo de negócio confirmado pelo mercado e a quantidade de vendas realizadas não são suficientes para pagar os custos operacionais.

Razão/Motivo da mudança.	As razões foram de ordem mercadológicas. Os empreendedores identificaram novas demandas no segmento de idosos no agendamento de consultas médicas e de bem-estar. Decidiu atender esse segmento.	As razões da realização das mudanças foram de ordema mercadológica. Os empreendedores não conseguiram vender acesso ao primeiro programa de relacionamento. Por isso, eles desenvolveram um *software* que captassem novos alunos, conforme interesse manifesto dos clientes-fornecedores.	As razões destas mudanças foram as seguintes: 1º) diferenciar o site dos concorrentes pela oferta de valor mais diversificada e completa. 2º) aquisição de empresas semelhantes para aumentar a base de clientes e a participação de mercado em outros países.	Não houveram mudanças porque os empreendedores não julgaram necessário modificar o acervo de recursos.	As razões das mudanças que incluíram novas vagas e novas funcionalidades no site foram de ordem econômica (ter mais espaço para ofertar) e de segurança (maior confiabilidade por parte dos clientes-fornecedores do local e dos clientes-usuários, potenciais hóspedes).	As razões foram mercadológica e financeira. Mercadológica porque eles identificaram que existia mercado em outras capitais brasileiras. Para poder fazer os investimentos necessários para a expansão das operações eles receberam 2 aportes de capitalistas de risco.	As razões de optar pela seção de cotas de capital em troca dos serviços dos colaboradores especializados em desenvolvimento de site, tornando-os sócios foram de ordem financeira, ou seja, não tinha recursos para contratar e sustentar a folha de pagamento inicial.	Eles já tinham uma outra empresa online e isso facilitou a obtenção dos recursos.
Fornecedores	FC: Os empreendedores idealizaram que os clientes- fornecedores eram formados por médicos.	FC: Não fizeram compras nesta fase. Logo, não necessitaram de fornecedores.	FC: Planejou que seriam os varejistas de produtos.	FC: Idealizaram que os fornecedores seriam os lojistas atuantes no Brasil que comercializam produtos de várias categorias que eram de interesse dos clientes-usuários do site.	FC: Os clientes-fornecedores de espaço para alocar idealizados na fase de concepção eram os habitantes dos EUA.	FC: Os empreendedores idealizaram explorar o segmento de comercialização de refeições para restaurantes pequenos e independentes de bairros. Um outro segmento era formado por pessoas físicas que consomem refeição produzidas por restaurantes.	FC: Não teve fornecedores no sentido estrito da palavra nessa fase de concepção. O que foi idealizado é a atração de clientes-fornecedores que tinham produtos ou serviços para vender, trocar ou doar por meio da intermediação do site.	FC: Os empreendedores idealizaram que os clientes-fornecedores seriam as pessoas que tivesse grande conhecimento sobre os temas selecionados para os cursos.
	FIO: A proposta anterior foi implantada e mantida. Os empreendedores decidiram ampliar a base de fornecedores que eram médicos, extendendo para abrigar outros profissionais da saúde e do bem-estar humano.	FIO: Utilizaram fornecedores de equipamentos e materiais de escritório.	FIO: Os fornecedores previstos na fase de concepção se mantiveram.	FIO: A proposta concebida de utilizar como fornecedores os lojistas atuantes no Brasil foi implantada.	FIO: Introduziu mudanças na proposta inicial de ampliação da cobertura geográfica de mercado abrangendo novos clientes-fornecedores e usuários de outros países.	FIO: A mudança que ocorreu nesta fase foi que os empreendedores desistiram de operar com o segmento de restaurantes independentes e de bairro e passaram a comercializar para grandes redes de *fast food*.	FIO: Implantou a proposta exatamente como foi concebida na fase de concepção.	FIO: A proposta idealizada pelos empreendedores na fase anterior foi implantada. Não houve a necessidade de realizar mudanças no submódulo fornecedores.
	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm: Manteve os varejistas das fases anteriores e ampliou para prestadores de serviços.	FConfirm.: Os empreendedores julgam que a empresa não chegou ainda nesta fase de confirmação do negócio como um todo, estando, portanto, sujeito à futuras mudanças.	F.Confirmação: Consolidou a proposta inicial, transformou em uma oferta de valor e foi confirmada pelo mercado.	F.Confirmação: Os empreendedores afirmaram que o aumento das operações ainda não foi suficiente para atingir o ponto de equilíbrio do negócio. Por conseguinte, a proposta de negócio ainda não foi confirmada como definitivo.	FConfirm.: O empreendedor informou que a proposta implantada na fase anterior, envolvendo clientes-fornecedores ainda não foi confirmada pelo mercado, já que não gera receita suficiente para cobrir os custos operacionais da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores afirmam que a proposta de negócio da empresa H não está confirmada pelo mercado.

Razões/Motivos das mudanças.	A razões são de ordem mercadológica e financeira. Os empreendedores queriam ampliar a quantidade de acessos de clientes-usuários e aumentar o interesse destes pelo site através da oferta de serviços de saúde e bem-estar.	As razões das mudanças foram de natureza tecnológica, ou seja, necessidade de equipar a empresa com a infra-estrutura de máquinas e equipamentos necessários (não pertencente aos próprios empreendedores).	As razões das mudanças foram de ordem mercadológica, ou seja, os empreendedores queriam ampliar a quantidade de opções de busca oferecidas aos usuários.	Os empreendedores não fizeram mudanças neste submódulo de fornecedores.	As razões da realização das mudanças para a expansão para outros países foi econômica (aumentar a receita) e a existência de espaço de mercado nos outros países que tiveram acesso à internet.	As razões da desistência de comercializar refeições para restaurantes independentes de bairro é que estes geravam poucas vendas, que não eram suficientes para cobrir os custos da operação da empresa F. Assim, optaram pela mudança de segmento para comercializar comidas de grandes redes que possuem marca e atraem muitos clientes.	Não foram feitas mudanças no submódulo fornecedores.	Não ocorreram mudanças no submódulo fornecedores, por isso não há razões para serem justificadas.
Rede de parceiros	FC: Os empreendedores planejaram e fizeram parceria com duas empresas júniors de universidades.	FC: Os empreendedores testaram *software* em uma universidade.	FC: Os empreendedores não precisaram de parceiros na fase inicial.	FC: Os empreendedores começaram o negócio sozinhos e alegaram não terem tido parceiros no negócio.	FC: Os empreendedores afirmam não terem precisado de parceiros na fase inicial.	FC: Os empreendedores afirmaram não terem tido parceiros na fase de concepção do negócio.	FC: O empreendedor considera membros da família como parceiros pelo apoio moral e material recebido.	FC: Os empreendedores idealizaram fazer parcerias com a mídia e outros sites para divulgação do negócio da empresa.
	FIO: Nesta fase ocorreu uma troca de parceiros que passou a ser os estudantes autônomos de medicina na divulgação no site por meio de indicação.	FIO: Apresentaram e testaram o *software* em universidades com intenção de vendê-lo.	FIO: Nos primeiros meses de implantação os empreendedores não precisaram de estabelecer parcerias.	FIO: A mudança ocorrida nesta fase foi a busca de provedores de plataforma para abrigar as empresas clientes-fornecedoras no seu próprio site.	FIO: A empresa iniciou suas operações sem a necessidade de fazer parcerias.	FIO: Os empreendedores em relação à proposta concebida, nesta fase de início de operações resolveram fazer parcerias com pizzarias que já atuavam no mercado. Decorrido quatro meses de uso desta prática, os empreendedores resolveram cancelar essas parcerias com as pizzarias.	FIO: O empreendedor manteve a parceria com a família nesta fase, conforme da já o fizera na fase anterior.	FIO: A proposta idealizada pelos empreendedores na fase anterior foi implantada. Não foram realizadas mudanças no submódulo redes de parceiros.
	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	F. Confirm.: A empresa não considera que esta proposta seja a oferta definitiva, porque ela está ainda aprendendo com o mercado brasileiro.	F.Confirm.: Os empreendedores preferiram fazer aquisições de empresas semelhantes e afins no lugar de estabelecer parcerias, tendo em vista ampliar a oferta de valor.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a empresa não chegou ainda nesta fase de confirmação do negócio como um todo, estando, portanto, sujeito à futuras mudanças.	F. Confirm.: Não houve mudanças neste submódulo, pois a empresa não realizou parcerias com pessoas ou empresas.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a empresa ainda não chegou na fase de confirmação da proposta de valor, porque ela ainda não gera receita suficiente para cobrir os custos de operação.	FConfirm.: O empreendedor informou que a proposta de negócio ainda não foi confirmada pelo mercado, já que não está sendo capaz de gerar a receita necessária para cobrir os custos de operação da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores alegam que a empresa ainda não está nessa fase, já que ela ainda não possui um modelo de negócio confirmado pelo mercado.

Razões/Motivos das mudanças.	As razões foram de ordem estratégica. Os empreendedores não tinham mais necessidade da consultoria da empresa junior e viu nos estudantes autônomos de medicina a oportunidade de divulgar melhor o site.	As razões da realização das mudanças foram de natureza mercadológica. Os empreendedores buscaram novas universidades como parceiras para testar o *software* e servir de efeito demonstração visando realizar futuras vendas (financeira). Esses novos parceiros forneciam informações do mercado educacional e suas necessidades.	A razões das introdução de mudanças para diferenciar a oferta do site e adquirir empresas para aumentar a base de clientes e respectiva participação de mercado foram de natureza estratégica para fazer face ao aumento da concorrência na busca de preços de produtos.	As razões da busca de parceiros provedores de plataforma são de duas natureza a saber: 1º) tecnológica, esses provedores permitiram integrar os site da empresa com o site dos clientes-fornecedores, tornando a operação mais segura e ágil. 2º) mercadológica: facilitaram a realização de vendas e a certeza das entregas dos clientes-fornecedores. 3º) agilidade operacional, devido ao acesso direto às informações de preço e de estoque dos clientes-fornecedores que se referem aos itens comercializados.	A empresa não sentiu necessidade de realizar parcerias constante com empresas ou pessoas. A empresa criou sua própria infraestrutura de operação usando a rede de internet.	As razões das mudanças realizadas no submódulo rede de parceiros foi de ordem econômica. A empresa F realizou parcerias com o intuito de aumentar a quantidade de vendas no site. No entanto, como esta parceria não gerou o resultado esperado, os empreendedores decidiram encerrar a parceria.	Não houve mudanças entre a proposta concebida e a implantada. Por isso, não cabe justificar as razões de mudanças.	Não há razões para justificar o submódulo rede de parceiros, pois não foram realizadas mudanças.
Captura de valor	FC: Os empreendedores idealizaram a cobrança de mensalidade dos médicos para os quais agendava consultas online.	FC: Os empreendedores idealizaram que a cobrança seria feita pela quantidade de alunos prospectados.	FC: A forma de gerar receita inicial era baseada na cobrança de um valor das empresas clientes-fornecedoras que fossem acessadas pelos clientes-usuários, potenciais consumidores.	FC: Idealizou como modalidade de captura de valor a cobrança de um percentual dos clientes-fornecedores sobre as vendas efetivas.	FC: Nesta fase os clientes-hóspedes pagavam diretamente o aluguel da hospedagem para o cliente-anfitrião, cuja propriedade locada pertencia à própria empresa E.	FC: Os empreendedores idealizaram que seria cobrada uma comissão sobre as vendas dos clientes-fornecedores. Essa comissão poderia sofrer variações, ou seja, empresas mais conhecidas e que vendem maior quantidade pagariam comissões menores.	FC: O empreendedor idealizou a cobrança de uma taxa sobre o valor da operação de pagamento realizada por meio do site. Caso o cliente-usuário solicite, a empresa faz as entregas por meio de motos e cobram uma taxa para isso.	FC: Os empreendedores idealizaram que o primeiro curso disponibilizado seria oferecido gratuitamente e para os demais cursos seria cobrado um valor.
	FIO: Nesta fase, os empreendedores fizeram uma mudança e deixaram de cobrar a mensalidade, temporariamente.	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior. Além disso, ampliou a forma de obter receita, que era prospectar alunos incorporando a venda de publicidade, simultaneamente, no site para universidades.	FIO: Implantou a proposta anterior de cobrar por clique e adicionou uma nova modalidade de geração de receita que foi a cobrança de uma percentagem sobre os produtos vendidos do cliente-fornecedor escolhido pelo cliente-usuário.	FIO: Ampliou a captura de valor com uma nova modalidade de prestação de serviços de intermediação de pagamentos e financiamento temporário para o cliente-usuário até o recebimento do produto. No entanto o empreendedor optou por não fazer as cobranças, temporariamente.	FIO: A mudança foi a introdução do pagamento *online* por meio de cartão de crédito. O pagamento é um percentual do montante descontado da quantia recebida no cartão de crédito. Portanto, é paga pelo cliente-fornecedor.	FIO: A proposta feita na fase anterior foi implantada. No entanto, a diferenciação de taxa de cobrança sobre as vendas dificultou o controle das operações para a empresa F. Além disso, a forma de capturar valor financeiro não se mostrou rentável e os empreendedores optaram por substituir a a comissão sobre as vendas pela cobrança de taxa mensal fixa.	FIO: Os empreendedores implantaram a mesma proposta de captura de valor idealizada na fase de concepção.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. Não foram realizadas mudanças no submódulo captura de valor nessa fase.

	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm.: Manteve as duas modalidades de cobrança anteriores e adicionou o serviço de pesquisa de satisfação com clientes-usuários, cobrando do cliente-fornecedor pelo envio de cada questionário para clientes-usuários.	FConfirm.: O entrevistado afirma que a proposta de negócio ainda não está na fase de confirmação, pois a empresa não consegue vender o suficiente para cobrir os custos operacionais da empresa.	F.Confirmação: Os empreendedores mantém a mesma proposta estabelecida na fase anterior, confirmando esse modelo de negócio.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a empresa não chegou na fase de confirmação, visto que a receita (faturamento) obtido pela empresa ainda não são suficientes para cobrir os custos.	FConfirm.: O empreendedor afirma que a proposta de negócio ainda não está na fase de confirmação, pois a empresa não consegue vender o suficiente para cobrir os custos operacionais da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores afirmam que a proposta de negócio da empresa ainda não foi confirmada pelo mercado.
Razões/Motivos das mudanças.	As razões foram de ordem mercadológica. A decisão de não cobrar a mensalidade teve como objetivo estimular os médicos a utilizarem o site.	A razão foi financeira, o empreendedor não conseguia gerar receita com a revenda de novos cursos para ex-alunos. Daí a venda de espaço publicitário no site, divulgando as universidades como forma de atração de novos alunos para as mesmas.	As razões das mudanças visando a ampliação das modalidade de receita para aumentar a captura de valor (faturamento) foram de natureza estratégica concorrencial, ou seja, aumentar a participação de mercado, expansão internacional e crescimento do faturamento.	As razões para a oferta de novo serviço de intermediação de pagamentos e financiamento temporário foram de ordem econômica e segurança**,** ou seja, a empresa passou a buscar novas formas de captar receita (faturamento) e de oferecer maior segurança aos clientes-usuários.	As razões foram propiciar mais facilidade e segurança para o clientes pelo utilização do cartão de crédito. Portanto, a mudança foi de ordem mercadológica.	As razões das mudanças realizadas foram de ordem econômica. A comissão cobrada sobre as vendas realizadas não se mostrou lucrativa e por isso foi substituída pela cobrança de mensalidade fixa, que contribuiu para que a empresa captasse valor financeiro mesmo das empresas que não realizam uma quantidade significativa de vendas.	Não foram introduzidas mudanças neste submódulo.	Não ocorreram mudanças no submódulo captura de valor. Portanto, não há razões para serem justificadas.
Canais de entrega	FC: Os empreendedores idealizaram que a entrega dos serviços seria realizada pelos clientes-fornecedores.	FC: Os empreendedores idealizaram que a entrega do serviço seria feita por meio do site da empresa B e pelo *software*, que fariam as matrículas dos novos alunos para a universidade desejada e associada ao site.	FC: Os canais de entrega seriam de responsabilidade dos clientes-fornecedores que fizeram a venda para os clientes-usuários indicados pela empresa C. Portanto, não possui operação logística além do site de divulgação.	FC: A proposta concebida era vender *online*, apoiada num plano de marketing agressivo em divulgação. A logística de entrega era responsabilidade dos próprios clientes-fornecedores.	FC: Os empreendedores alugavam a própria casa.	FC: Os empreendedores idealizaram realizar as entregas dos alimentos no local solicitado pelo cliente-usuário.	FC: A proposta concebida pelo empreendedor sempre teve como canal de comercialização o próprio site e eventualmente, se solicitado pelo cliente, entrega dos produtos por meio de motocicleta nas residências dos clientes.	FC: Os empreendedores idealizaram oferecer as aulas em espaços físicos locados pelo empreendedor.
	FIO: Nesta fase, os empreendedores implantaram e mantiveram a proposta concebida na fase anterior.	FIO: Nessa fase, os empreendedores implantaram a proposta de entrega do serviço por meio do site da empresa B e pelo *software*.	FIO: A empresa implantou o que havia sido idealizado na fase de concepção.	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior.	FIO: O canal de entrega é o próprio anfitrião que teve seu imóvel alugado pela empresa E.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. No entanto, a empresa F deixou de fazer as entregas e a responsabilidade passou a ser responsabilidade dos clientes-fornecedores.	FIO: A proposta concebida pelo empreendedor na fase anterior foi implantada da forma planejada.	FIO: Os empreendedores fizeram mudanças na proposta concebida anteriormente. Os cursos passariam a ser realizados diretamente no site da empresa H.

	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm.: A empresa passou a investir em televisão, além do site que possuia para divulgar os produtos da empresa por meio de mensagem comerciais na televisão com atores famosos.	FConfirm.: Os empreendedores afirmam que a proposta de valor ainda não pode ser considerada confirmada pelo mercado.	F.Confirmação: Os empreendedores continuam com o mesmo modelo implantado na fase anterior.	FConfirm.: Os empreendedores afirmaram que a empresa ainda não chegou ainda nesta fase de confirmação.	FConfirm.: O empreendedor afirmou que a proposta de negócio não está ainda confirmada pelo mercado, pois não consegue gerar receita suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.	FConfirm.:O empreendedor afirmou que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a quantidade de vendas realizadas não são suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.
Razões/Motivos das mudanças.	Não foram introduzidas mudanças no submódulo canais de entrega. Os empreendedores não identificaram a necessidade de mudanças nessa fase.	Não foram realizadas mudanças no submódulo canais de entrega. Os empreendedores não identificaram a necessidade de mudanças nesta fase.	As razões da incorporação da televisão como canal para divulgação do site foram financeira, ou seja, conseguir alcançar potenciais novos clientes-usuários que não tem o hábito de comprar pelo site. Por esse motivo conseguiram aumentar a base de clientes-usuários e o faturamento.	Não foram realizadas mudanças entre a fase de concepção e a fase de início de operações. Assim, não existem razões a serem expostas.	A razão da mudança foi que, com a expansão do negócio para locar imóveis de terceiros, os próprios clientes-hóspedes se dirigem para o endereço do imóvel, indicado pelo site da empresa E. Portanto, a mudança foi de ordem mercadológica.	As razões das mudanças realizadas pelos empreendedores foram de ordem econômica. Isso porque para fazer as entregas, os empreendedores contraram funcionários. Os custos com funcionários para fazer a entrega, veículo e combustível aumentavam os custos operacionais da empresa.	Não ocorreram mudanças no submódulo canais de entrega. Por isso, não há razões para serem justificadas.	As razões que justificaram a desistência da proposta inicial de ministrar aulas presenciais em escolas da empresa, foram financeiras, ou seja, eliminar o custo de manter esta estrutura.
Definição do segmentação de mercado	FC: Os empreendedores idealizaram explorar dois segmentos de mercado: os clientes-fornecedores, composto pelos médicos e pagariam uma mensalidade para a empresa A e os clientes-usuários, constituído pelas pessoas físicas que agendariam e estavam dipostas a pagar um valor pelas consultas.	FC: Os empreendedores idealizaram explorar dois segmentos de mercado, que eram os clientes-fornecedores (faculdades) e clientes-usuários (ex-alunos dessas universidades).	FC: Idealizou trabalhar com varejistas e usuários brasileiros.	FC: Idealizou atender o segmento de lojistas de produtos atuantes no Brasil e os clientes-usuários brasileiros do site interesssados nos produtos ofertados.	FC: Os empreendedores idealizaram explorar dois tipos de segmentos de pessoas físicas. O primeiro segmento são clientes-fornecedores (anfitriões) que querem locar seus imóveis e o segundo segmento são os clientes-usuários (hóspedes) que buscam hospedagem temporária em apartamentos ou residências nos EUA.	FC: Os empreendedores idealizaram explorar o segmento de comercialização de refeições para restaurantes pequenos e independentes de bairros. Um outro segmento era formado por pessoas físicas que consomem refeição produzidas por restaurantes. Idealizou trabalhar com restaurantes pequenos e de bairro e usuários locais.	FC: O empreendedor idealizou que o segmento de mercado a ser atendido seria composto por todos os consumidores de produtos e usuários de serviços que residam no Brasil.	FC: Os empreendedores idealizaram atender dois segmentos de mercado. O primeiro deles era constituído pelos clientes-fornecedores que ajudam a empresa a elaborar o conteúdo dos cursos (professores e instrutores). O segundo segmento era composto pelos clientes-usuários que são os alunos que compram os cursos ofertados no site.

	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior. Além disso, foi realizada uma mudança que foi a ampliação do segmento de clientes-fornecedores, que era composta pelos médicos e passou a incluir serviços de profissionais relacionados à saude.	FIO: Nessa fase, a proposta concebida anteriormente foi implantada. Os empreendedores realizaram mudanças no segmento de clientes-usuários que deixou de ser os ex-alunos e passaram a ser potenciais alunos.	FIO: Operacionalizou as condições para a exploração do comércio de produtos de varejistas no mercado brasileiro, conforme havia idealizado na fase de concepção. Os clientes-usuários do site continuaram sendo os clientes-usuários que moravam no Brasil.	FIO: Implantou a proposta concebida de comercializar *online* produtos de lojistas atuantes no Brasil e acrescentou um novo segmento de prestadores de serviço atuantes no Brasil.	FIO: A mudança foi que os empreendedores estenderam as operações para outros países, ampliando a cobertura de mercado junto aos mesmos segmentos iniciais.	FIO: Passou a trabalhar com empresas de fast food.	FIO: O empreendedor implantou a proposta concebida na fase anterior, não havendo realizado mudanças no segmento de mercado inicialmente definido.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. Os empreendedores não fizeram mudanças neste submódulo definição dos segmentos de mercado.
	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm.: A mudança ocorrida na empresa na fase de confirmação foi o aumento da cobertura geográfica dos mercados expandindo para alguns países da América Latina nos mesmos segmentos de clientes-fornecedores e de clientes-usuários. Outra mudança foi a oferta de serviços no Brasil e nesses outros mercados dos países vizinhos.	F.Confirm.: Os empreendedores não consideram que estes segmentos de mercados sejam os definitivos a serem explorados pela empresa, então, a confirmação não foi realizada.	F.Confirm.: A mudança identificada nessa fase foi o aumento de locais de hospedagem ofertados, além dos imóveis, passou a ofertar hospedagem em barcos, navios, carros, dentre outros.	FConfirm.: não chegou ainda nesta fase de confirmação.	FConfirm.: O empreendedor afirma que proposta de negócio ainda não foi confirmada, pois a empresa não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores alegam que a proposta de negócio da empresa ainda não foi confirmada pelo mercado, já que a empresa como esta proposta ainda não conseguiu gerar receitas capazes de cobrir os custos de operação da empresa.
Razões/Motivos das mudanças.	As razões das mudanças foram de ordem mercadológica e financeira. De ordem mercadológica porque busca ampliar o segmento de clientes potenciais e de ordem financeira, porque visa a geração de mais receitas em função do aumento da quantidade de clientes-fornecedores que pagam as mensalidades.	As razões são de ordem mercadológica. Os clientes-fornecedores queriam captar novos alunos e não só manter relacionamento com alunos atuais e ex-alunos, daí a mudança no foco de relacionamento para captação de novos alunos.	As razões que justificaram a expansão da cobertura geográfica para alguns países da América Latina foram de natureza mercadológicas, ou seja, aumentar o tamanho do mercado. A incorporação da venda de serviços no site, nestes mercados, visavam ampliar a base de clientes-usuários e o faturamento da empresa C.	As razões das mudanças realizadas no sentido de ampliar o portfólio são de ordem econômica para conseguir maior quantidade de clientes e, consequentemente, de retorno financeiro.	As razões são de ordem mercadológica porque criou facilidades e opções para o cliente-fornecedor e para o cliente-usuário e financeiro, porque contribuiu para o aumento da receita da empresa E.	As razões da desistência de comercializar refeições para restaurantes independentes de bairro é que estes geravam poucas vendas, que não eram suficientes para cobrir os custos da operação da empresa F. Assim, optaram pela mudança de segmento para comercializar comidas de grandes redes que possuem marca e atraem muitos clientes.	O empreendedor não realizou mudanças no submódulo definição do segmento de mercado porque não viu razões para mudanças.	Não ocorreram mudanças no submódulo definição dos segmentos de mercado. Portanto, não há razões que justifiquem as mudanças.
Sistemas de gerenciamento e controle da operação.	FC: Idealizou um sistema no site de gerenciamento e controle da operação e de seus resultados, inclusive utilizando *softwares* livres.	FC: Os empreendedores desenvolveram *softwares* de gerenciamento e controle dentro da empresa com um sócio especializado em TI.	FC: Conceberam e desenvolveram o próprio *software* de forma pioneira no setor para fazer o gerenciamento e controle das operações com o conhecimento técnico que possuiam de programação de *softwares* e respectivos controles *online*.	FC: Não desenvolveram *softwares* próprios e planejaram utilizar *softwares* disponibilizados por empresas de parceiros.	FC: O controle das operações era feito pessoalmente pelos próprios empreendedores de forma artesanal.	FC:Planejou algumas formas de controle operacional e de resultados.	FC: O empreendedor idealizou um sistema de gerenciamento e controle operacional da empresa. Esse sistema estaria incorporado no próprio site, conforme uso de praxe no setor de e-commerce.	FC: Os empreendores planejaram a utilização de sistemas de controle das operações que eles já possuiam e que eram utilizados na outra empresa

	FIO: A proposta concebida anteriormente foi implantada e mantida pelos empreendedores.	FIO: A proposta concebida na fase anterior implantada e os empreendedores passaram a utilizar o *software* desenvolvido para controlar os acessos, quantidade de matrículas fechadas, perfil dos alunos cadastrados no site, nome das universidades e relação de cursos.	FIO: O *software* concebido anteriormente foi implantado. Com esse *software* começaram a gerar receitas para empresa decorrentes do seu licenciamento para uso de outras empresas de *e-commerce* que estavam sendo criadas.	FIO: A proposta concebida anteriormente de utilização de *software* concedidos por empresas parceiras foi implementada sem mudanças.	FIO: A mudança ocorrida na fase de incío de operações foi que o sistema da empresa foi programado para fazer todo o gerenciamento das operações *online* da empresa E. Houve a incorporação de novos *software* de gestão e controle que foram desenvolvidos internamente.	FIO: Implantou o que foi planejado e criou um sistema integrado de informações.	FIO: O empreendedor implantou o sistema de gerenciamento e controle das operações por meio do site que foi proposto na fase anterior. O desenvolvimento do sistema de gerenciamento e controle foi feito pelos próprios cotistas da empresa.	FIO: A proposta concebida pelos empreendedores na fase de anterior foi implantada. Os empreendedores não fizeram mudanças.
	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa A.	FConfirm.: O empreendedor alega que o negócio da empresa ainda não está na fase de confirmação do mercado, pois a empresa ainda não gera receitas suficientes para cobrir os custos da empresa B.	F.Confirm.: As mudanças ocorridas foram o desenvolvimento interno pela empresa de novos *software* para uso próprio para substituir os *software* da fase inicial que não possuiam as novas funcionalidades surgidas no mercado de tecnologia de informação. Além dessas substituição de *software* adquiriram a licença para usar outros *software* complementares.	FConfirm.: Os empreendedores não consideram que a empresa esteja na fase de confirmação do modelo de negócio.	F.Confirm.: Não foram realizadas novas mudanças. Manteve-se a proposta da fase de início das operações.	FConfirm.: não chegou ainda nesta fase de confirmação.	FConfirm.: O empreendedor afirma que a proposta de negócio ainda não está na fase de confirmação, pois a empresa com a exploração dela não está conseguindo gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.	FConfirm.: Os empreendedores afirmam que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, pois o montante total do faturamento anual não é suficiente para cobrir os custos de operação da empresa.
Razões/Motivos das mudanças.	Não foram introduzidas mudanças no submódulo sistemas de gerenciamento e controle da operação. Os empreendedores não identificaram a necessidade de mudanças nessa fase.	Não foram incorporadas mudanças no submódulo sistema de gerenciamento e controle da operação.	As razões das mudanças incorporadas na susbsituição do *software* incial e aquisição de novos *software* foram de duas naturezas a saber: 1º) tecnológica, os novos *software* eram mais amigáveis e completos facilitando a vida do cliente-usuário. 2º) mercadológica, facilitavam e ampliavam o fechamento de vendas, as quais geravam mais faturamento para a empresa e para os clientes-fornecedores.	As razões para operar com *software* disponibilizados por parceiros foi a necessidade de reduzir custos operacionais.	As razões foram de ordem mercadológica devido às necessidades de acompanhar as mudanças nos resultados das empresas e acompanhar a realização das operações globais. Por isso a implantação de *software* mais profissionais.	Muitos sistemas diferentes para serem acompanhados e as exigências de inserir várias vezes a mesma informação.	Não foram introduzidas mudanças no submódulo definição do segmento de mercado. Isso porque o empreendedor não julgou ser necessário introduzir mudanças.	Não houveram mudanças no sistema de gerenciamento e controle da empresa H, com o qual iniciaram a empresa. Os empreendedores não viram razão para mudar este sistema.

Quadro 13 - Matrix de Análise Cruzada das empresas A, B, C, D, E, F, G e H.

								Análise Cruzada	
Empresa	**I**	**J**	**K**	**L**	**M**	**N**	**O**	**Similaridades (aspectos comuns)**	**Singularidades (aspectos únicos)**
Proposta/Oferta de valor	FC: Proposta de agendamento de consultas médicas de veterinários, comercialização de serviços de cuidados para animais e portal de lojas de produtos para animais, *online*.	FC:Proposta de valor é oferecer serviços de ajuda e apoio na resolução de tarefas acadêmicas por meio de terceiros para estudantes universitários de engenharia, *online*.	FC: Buscar informações na rede de internet por meio de palavras chaves. Os empreendedores não tinham interesse comercial explícito nessa fase. Era apenas uma aventura acadêmica baseada em um Tese de Doutoramento.	FC: Proposta de comercialização de cursinhos pré-vestibulares *online* utilizando serviços de professores terceirizados para vestibulandos estudantes em fase de conclusão de curso do terceiro grau. A proposta de incluia também a venda de publicidade no site para cursinhos preparatórios e faculdades. A venda de livros didáticos para esses estudantes estava prevista na proposta.	FC: Os empreendedores não tinham uma proposta de negócio definida.	FC: Proposta de oferecer um espaço *online* para os usuários criarem grupos de pessoas que tinham interesses/desejos por produtos da mesma categoria.	FC: A proposta é oferecer serviços de divulgação *online* de publicidade de produtos e serviços, cujos preços eram muito mais baratos do que o dia a dia do consumidor. Os fornecedores disponibilizavam uma quantia determinada e a venda somente era fechada se essa quantia era atingida.	Existe similaridades nas propostas das 15 empresas porque todas buscam conectar fornecedores e consumidores e/ou usuários de produtos ou serviços que estão dispersos no mercado. Para os clientes-fornecedores as empresas pesquisadas oferecem a possibilidade dos mesmos estarem presentes *online* no mercado. Para os clientes-usuários oferecem facilidades e conveniências de compras *online* de produtos ou serviços.	Observou-se que em uma empresa, dentre todas as 15 empresas estudadas conseguia cobrar do cliente-usuário.
	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada e mantida nesta fase. O empreendedor não identificou a necessidade de realizar mudanças na proposta.	FIO: O empreendedor implantou a proposta que foi concebida na fase anterior.	FIO: Iniciou como buscador de informações por palavras na rede de internet, utilizando o algorítmo de busca que eles tinham desenvolvido na Tese de Doutoramento.	FIO: A proposta foi modificada no início de operações para comercializar aulas *online* de cursos de universidades reconhecidas, sem cobrança para o aluno. Quando o aluno quer o certificado este é cobrado e a empresa tem uma participação nesta venda. Naturalmente, o aluno tem que ser aprovado na prova *online* realizada. Manteve a comercialização de livros existente na proposta inicial.	FOI: Nessa fase, os empreendedores fizeram mudanças e definiram que a proposta da empresa seria a de ser um buscador de serviços de alimentação (restaurantes), condicionamento físico e hospedagem temporária para usuários pessoas físicas e outros serviços.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi mantida e implantada.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi mantida e implantada. Há semelhanças com empresas existentes no exterior.	Uma similaridade entre as empresas que exploram o modelo painel de controle, como todas aqui estudadas, enfrentam a dificuldade de reter o cliente-usuário no seu site. Isto porque após a primeira relação de compra, com os clientes-fornecedores indicados, este passa a interagir diretamente com os clientes-usuários, não gerando mais receita para a empresa de *e-commerce*.	
	FConfirm: O empreendedor alega que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da	FConfirm: O empreendedor afirmou que a empresa ainda não possui um modelo de negócio confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.	F.Confirm: Continuou a oferecer aos clientes-usuários serviços de busca gratuita. Simultaneamente, os empreendedores passaram a aceitar anúncios publicitários remunerados, mediante remuneração, gerando a primeira receita da empresa.	F. Confirm: A empresa não considera que esta proposta seja a oferta definitiva, porque ela está ainda aprendendo com o mercado brasileiro.	FConfirm: O empreendedor afirmou que a empresa ainda não possui um modelo de negócio confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da	F.Confirm: Consiste na busca e oferta de orçamentos de preços de produtos e de serviços para execução de obras de construção e reformas residenciais para clientes, escolhendo os profissionais para execução da obra. Na fase de confirmação,	F.Confirm: A oferta de valor atual é resultante de uma mudança na proposta inicial. Os empreendedores não aceitam mais divulgar produtos ou serviços de clientes empresariais que exigem cotas de quantidade de vendas. Ampliaram a oferta de produtos e serviços	Observou-se que 12 empresas, dentre as 15 empresas estudadas foram pioneiras no Brasil em termos de proposta/oferta de valor na comercialização de produtos e serviços com o uso de tecnologias de informação por meio da internet.	

	empresa I.				empresa.	ampliou a oferta incluindo serviços de elaboração de projetos técnicos e gerenciamento completo da execução da obra.	turísticos (pacotes). Completaram o portfólio agregando o serviços de entrega de alimentos à domicílio e reservas *online* de restaurantes.		
Razões/Motivos das mudanças.	O empreendedor não identificou a necessidade de realizar mudanças na proposta de valor ofertada para o mercado.	O empreendedor não identificou a necessidade de realizar mudanças na proposta de valor ofertada para o mercado.	As razões da introdução da mudança, segundo depoimento do entrevistado, foram de ordem financeira e, também, mercadológica. Em termos financeiros a empresa conseguiu gerar a primeira fonte de receita proveniente da publicidade de anúncios de clientes-fornecedores. Em termos mercadológicos foi a descoberta de uma grande mercado publicitário para geração de receitas.	As razões das mudanças são de ordem mercadológica. Os empreendedores decidiram explorar o segmento educacional. Na FIO, os emprendedores conheceram um MDN norte-americano de venda de certificados de cursos universitários oferecidos gratuitamente e decidiram explorar esse negócio no mercado brasileiro.	As razões das mudanças foram de ordem estratégica. Os empreendedores somente definiram a proposta a ser ofertada na fase de início de operações.	As razões que justificam as mudanças ocorridas neste submódulo são de ordem estratégica, ou seja, o empreendedor não tinha estrutura e pessoas para atender às necessidades de 10 setores de mercado diferentes.	As razões das mudanças possuem cunho financeiro. A empresa passou a buscar novas formas de agregar valor aos serviços propostos inicialmente e dessa forma, aumentar a quantidade de vendas.	As propostas de valor das empresas estudadas não foram definidas pelos empreendedores com base em pesquisas prévias formalizadas de mercado.	
								Todas as propostas de valor das empresas pesquisadas foram mudadas pelos empreendedores quando iniciaram as operações da empresa. Portanto, eram todas provisórias.	
								As propostas de valor de 14 dentre as 15 empresas estudadas foram baseadas em empresas semelhantes que já atuavam nos EUA, onde os empreendedores se inspiraram para fazer empresas similares no Brasil. Por esta razão, este segmento de empreendedores utilizaram uma linguagem com muitas palavras e ferramentas gerenciais da língua inglesa.	
								Observou-se que em 12 empresas, dentre as 15 empresas estudadas os empreendedores estavam criando a primeira empresa. Portanto, para esses 12 empreendedores era uma experiência pioneira.	
								Uma singularidade observada nas empresas deste ramo é que ele tem que gerar valor para dois	

								tipos de clientes, ou seja, os clientes-fornecedores e os clientes-usuários ou consumidores.	
								O cliente-usuário não remunera os serviços das empresas estudadas. Por conseguinte, o faturamento destas empresas vêm da cobrança de serviços dos seus clientes-fornecedores. Em outras palavras, a singularidade está no fato de que um dos tipos de clientes remunera os serviços de conexão para atender o cliente-usuário gratuitamente.	
								Primeiro conquista a demanda do cliente-usuário. Em decorrência de aumento de acessos de clientes-usuários consegue clientes-fornecedores para ampliar o portfólio de produtos e/ou serviços a serem ofertados. O aumento da quantidade de acessos ao site (demanda) puxa o aumento da quantidade de produtos ou serviços ofertados.	
Acervo de recursos	FC: O empreendedor idealizou e contratou um profissional de informática para desenvolver o site.	FC: O empreendedor idealizou o site utilizando ferramentas e *softwares* livres.	FC: Os empreendedores ainda como alunos utilizaram os equipamentos de *hardware* e *softwares* da própria universidade. Em termos de aporte de recursos financeiros para iniciar a empresa, os empreendedores convidaram outros conhecidos da universidade que investiram em troca de cotas do capital da empresa. Alguns desses sócios entraram com o imóvel e os equipamentos para a instalação da empresa.	FC: Os empreendedores idealizaram desenvolver o site da empresa L, utilizando ferramentas e *softwares* livres. Os equipamentos e computadores utilizados eram de uso pessoal dos próprios sócios.	FC: Os empreendedores idealizaram desenvolver o site utilizando ferramentas e *softwares* livres. O site foi desenvolvido, voluntariamente, por um conhecido.	FC: O site da empresa N foi criada com os recursos e o capital do próprio empreendedor.	FC: Os empreendedores iniciaram a empresa com recursos próprios. Eles planejaram e criaram a primeira versão do site. Eles utilizavam equipamentos próprios e *softwares* livres e gratuitos. Eles não tinham uma sede.	Constatou-se que as empresas pesquisadas foram construídas pela mão-de-obra dos próprios empreendedores com recursos financeiros próprios. Eles concebem, criam, implantam e sustentam a operação no primeiro ano. O uso de empregados ou terceiros é feito em raras ocasiões.	O aspecto singular é que a maioria (12/15) dos empreendedores não sabem desenvolver seus sites, que são de fato, lojas virtuais da internet. Isto contraria o senso comum de que são *"experts"* em informática.

			Outros entraram com a mão-de-obra no desenvolvimento do site.						
	FIO: A proposta concebida anteriormente foi implantada e o site desenvolvido pelo profissional de informática foi implantado.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada.	FIO: Os empreendedores implantaram a empresa com os recursos dos sócios e instalou o site de buscas de informações *online*. Nesta fase não foi prevista geração de receitas com serviços de busca.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada e eles lançaram a primeira versão do site. Com o recebimento de aporte de investidores, os empreendedores puderam desenvolver e lançar uma nova versão do site.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada pelos empreendedores. Além disso, eles desenvolveram e incorporaram aplicativos para *android* e *smartphone*.	FIO: Os empreendedores implantaram o site, alugaram um local, compraram máquinas e equipamentos para os novos funcionários. O capital para isso foi conseguido com os valores investidos pelos 2 novos sócios.	FIO: Os empreendedores implantaram o site proposto na fase anterior, elaborado pelos próprios empreendedores com recursos próprios.	Observou-se que em 12 dentre 15 empresas pesquisadas, seus empreendedores não possuiam conhecimentos de informática (*know-how)* suficientes para desenvolver um site corporativo de forma profissional para lançamento de suas empresas. O site de partida é feito por eles, mas revela-se improvisado e pouco adequado na fase de início de operações. Por isso contratam profissionais como empregados ou terceirizados para construir o site definitivo.	Um aspecto singular dessas empresas é que elas conseguem obter recursos materiais e humanos por meio da concessão de cotas de participação na empresa.
	FConfirm: O empreendedor alega que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa I.	FConfirm: O empreendedor afirma que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não conseguia gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: Os empreendedores, por sugestão dos investidores, começaram a cobrar por anúncios publicitários de produtos e serviços de clientes-fornecedores. Com a entrada de novos investidores de risco que permitiu fazer uma rápida expansão da empresa para outros países.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa L.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: O site e a estrutura criada na fase anterior foi mantida. O site da empresa N passou a incluir uma nova funcionalidade que era a classificação dos serviços prestados pelos clientes-fornecedores para os clientes-usuários.	F.Confirm: O site proposto na fase anterior foi substituído por um novo site corporativo elaborado por profissionais especializados. A empresa agregou novos serviços ao site e adquiriu uma empresa para entregas de alimentos e outra empresa para fazer reservas em restaurantes.	Verificou-se que os 15 empreendedores das empresas pesquisadas começaram e sustentaram seus negócios com capital próprio e sustentaram suas empresas durante o primeiro ano.	

Razão/Motivo da mudança.	Não ocorreram mudanças no submódulo acervo de recursos. O empreendedor não julgou necessário fazer alterações na fase de início de operações.	Não ocorreram mudanças no submódulo acervo de recursos. O empreendedor não julgou necessário fazer alterações na fase de início de operações.	As razões estão relacionadas ao crescimento da quantidade de acessos dos clientes-usuários e isso estimulou os investidores a aportar capital de risco na empresa. A primeira razão foi de ordem mercadológica, que foi a descoberta do potencial de mercado. A segunda razão foi de ordem financeira, ou seja, o crescimento das receitas provenientes dos anúncios publicitários dos clientes-fornecedores.	As razões das mudanças são de ordem mercadológica e tecnológica. Em relação à ordem mercadológica a empresa queria aumentar sua visibilidade de mercado e se tornar mais atraente para os clientes. Em relação à ordem tecnológica, a empresa recebeu um aporte que possibilitou realizar melhorias para tornar o site corporativo mais profissional e atraente para os clientes.	As razões para a realização de mudanças na empresa foram de ordem mercadológica e tecnológica. Os empreeendedores incorporaram a tecnologia de aplicativos *android* e aplicativo para smartphone para aumentar a quantidade de clientes.	As razões de justificam as mudanças ocorridas neste submódulo são de ordem financeira e tecnológico. Em relação ao financeiro, a empresa recebeu capital com a entrada de dois novos sócios, o que permitiu comprar máquinas, equipamentos e alugar o local. Em relação ao tecnológico, a empresa agregou uma nova funcionalidade ao site. Isso, contribuiu para aumentar a confiabilidade do cliente-usuário em relação aos clientes-fornecedores que realizam os serviços.	As razões das mudanças possuem cunho financeiro. A empresa passou a buscar novas formas de agregar valor aos serviços propostos inicialmente e dessa forma, aumentar a quantidade de vendas.	As cotas de participação foram utilizadas como estratégia de motivação de pessoas para o envolvimento e permanência no negócio. Esta prática foi utilizada com potenciais sócios e empregados. Foi observada em 13 das 15 empresas pesquisadas.	
								Outra similaridade é que o aporte de investidores de risco ou sócios minoritários dá-se em mais de um aporte a partir do sexto ao oitavo mês, não sendo suficiente para sustentar o negócio até a sua fase de confirmação. Isto se repetiu em 13 empresas de um total de 15 empresas estudadas.	
								Observou-se com relação aos recursos de *software* necessários para operar os negócios que a prática dos empreendedores revela preferência, na fase de início de operações da empresa, pela utilização de *softwares* livres e gratuitos existentes no mercado. Isto ocorreu em 12 das 15 empresas pesquisadas.	
Fornecedores	FC: O empreendedor idealizou que os clientes-fornecedores seriam os médicos veterinários.	FC: Os empreendedores idealizaram que seus clientes-fornecedores seriam compostos pelos professores/orientadores f*reelancers*, que ajudariam na elaboração do material das aulas e esclareceriam as dúvidas dos clientes-usuários.	FC: O entrevistado informou que nesta fase os empreendedores não tinham intenção de comercializar nada para ninguém. Era apenas uma aventura acadêmica sem compromissos comerciais.	FC: Os empreendedores nessa fase idealizaram que os fornecedores seriam os professores de cursinhos pré-vestibulares interessados em ensinar por meio de vídeos gravados e disponibilizados no site da empresa L.	FC: Nessa fase, os empreendedores ainda não haviam definido quem seriam seus clientes-fornecedores, pois o negócio da empresa ainda não estava definido.	FC: Os empreendedores idealizaram que os fornecedores seriam os clientes-fornecedores, ou seja, seriam as empresas cadastradas que receberiam a solicitação do grupo de desejo e elaborariam um orçamento referente ao produto que foi solicitado.	FC: Os empreendedores idealizaram que seus fornecedores e parceiros seriam as empresas que anunciariam em seu site.	Um aspecto comum das empresas pesquisadas é que seus empreendedores tratam os fornecedores como uma das suas categorias de clientes. Esse tratamento peculiar deve-se ao fato de que os fornecedores geram receitas (faturamento) para cada uma de todas as empresas estudadas.	Esta ótica de ver o fornecedor como cliente e como gerador de receita é uma singularidade de relacionamento destas empresas.

	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada na fase de início de operações. A mudança introduzida nesta fase foi a incorporação de fornecedores de produtos consumo e serviços de saúde para animais.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada. Os empreendedores não identificaram a necessidade de realizar mudanças.	FIO: Não estabeleceram compromissos comerciais com fornecedores nesta fase.	FIO: Nessa fase, os empreendedores introduziram uma mudança, inspirados num exemplo de uma empresa americana que utilizava as aulas de professores de universidades gravadas em vídeos e passaram a disponibilizar no site da empresa. Portanto, estas universidades e os professores que concordavam em gravar as aulas passaram a ser os clientes-fornecedores.	FIO: Os empreendedores fizeram mudanças no submódulo fornecedores e optaram por explorar como clientes-fornecedores as empresas varejistas de comércio e serviços interessadas em pagar uma mensalidade para serem terem publicidade *online*, por meio do site da empresa M.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi mantida e implantada.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada, ou seja, os fornecedores e parceiros são constituídos pelas empresa que fazem anúncios no site da empresa O. Nota-se que a empresa O não faz distinção entre fornecedores e parceiros. A empresa também possui parcerias eventuais com a mídia.	Observou-se que mudanças visando ampliação do segmento de mercado atendido, ou seja, estende as categorias de produtos e/ou serviços ofertadas para clientes atuais ou visando atender novos clientes foi identificado em 8 empresas dentre as 15 pesquisadas.	Nos primeiros contratos firmados entre as empresas estudadas e seus clientes-fornecedores, estes eram compostos por pequenos estabelecimentos varejistas ou prestadores de serviços autônomos. Isso foi verificado em 13 casos pesquisados.
	FConfirm: O empreendedor alega que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa I.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	FConfirm: O entrevistado afirmou que a empresa, nesta fase, firmou contratos com clientes-fornecedores de produtos ou serviços que tinham interesse em anúnciar no site da empresa, mediante remuneração pelo espaço ocupado. Outra mudança dessa fase foi que a empresa criou novos serviços e funcionalidades para as empresas clientes-fornecedores sem almejar, temporariamente, cobrança pelo uso dos mesmos. Portanto, foram duas mudanças, uma de natureza financeira, que era gerar faturamento e outra de natureza mercadológica (tornar o site mais atrativo para potenciais clientes).	F.Confirm: O empreendedor entrevistado afirmou que a proposta de vender cursos de professores de grandes universidades adotado pela empresa na fase anterior ainda não foi confirmado pelo mercado, pois não gera receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa L.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: Os empreendedores realizaram mudanças na proposta implantada na fase anterior. Assim, os clientes-fornecedores da empresa N continuaram sendo os prestadores de serviços cadastrados em seu banco, mas esses fornecedores não eram de 10 setores diferentes, mas apenas do setor de construção. Além disso, foram incluídas empresas que vendem materiais de construção.	F.Confirm: Nesta fase ocorreu a ampliação dos fornecedores, que passaram a ser não apenas as empresas anunciantes, mas também os restaurantes cadastrados no site para reservas *online* e entrega de alimentos aos clientes-usuários.	Observou-se que as empresas estudadas possuem uma grande dificuldade para conseguir os primeiros clientes-fornecedores. Isso foi observado em 14 das 15 empresas pesquisadas.	

Razões/Motivos das mudanças.	As razões que justificaram a realização das mudanças nas fases anteriores, ou seja, a incorporação do segmento de fornecedores varejistas de produtos para animais e do segmento de serviços complementares de saúde para animais foram de duas ordens: mercadológica, a empresa queria ampliar o mercado e de ordem financeira, ou seja, gerar mais receitas (faturamento).	Não ocorreram mudanças no submódulo fornecedores. Portanto, não há razões para serem justificadas.	As razões das mudanças estão relacionadas às necessidades dos empreendedores de gerar algum tipo de receita (receita de publicidade) para sustentar a empresa. Foi, por conseguinte, uma necessidade financeira. A outra mudança de agregar novos serviços e funcionalidades ao site (mesmo sem receita temporária) visou tornar o site mais atrativo e completo para potenciais clientes.	As razões da mudança de fornecedores de professores de colegial para fornecedores que eram professores de universidades consagradas foram de ordem estratégica. Os empreendedores decidiram por mudar o foco de professores de colegial e passaram a ter como fornecedores os professores de universidades consagradas.	As razões das mudanças foram de ordem mercadológica e financeira. O tamanho e quantidade de empresas varejistas e prestadores de serviços representavam um grande potencial de mercado de publicidade, que era a receita almejada pelo empreendedor, daí o interesse financeiro nesse segmento.	As razões que justificam as mudanças ocorridas no submódulo fornecedores foi a necessidade da empresa de se especializar em um setor de mercado, que no caso foi casa e construção. Isso ocorreu porque os empreendedores não tinham recursos para atender 10 setores diferentes de mercado, simultaneamente.	As razões das mudanças possuem cunho financeiro. A empresa passou a buscar novas formas de agregar valor aos serviços propostos inicialmente e dessa forma, aumentar a quantidade de vendas.		
Rede de parceiros	FC: O empreendedor afirmou que não necessitou de parceiros para iniciar e gerenciar a empresa.	FC: Os empreendedores idealizaram fazer parceria com o Diretor de uma faculdade particular.	FC: Os empreendedores não identificaram a necessidade de realizar parcerias.	FC: Os empreendedores afirmaram não ter parceiros, porque de fato, os professores de cursinhos receberiam pelos serviços de educação.	FC: Os empreendedores contaram com a parceria de amigos que o ajudaram, pela amizade, no desenvolvimento do site da empresa.	FC: O empreendedor tinha como parcerias dois amigos da pós-graduação.	FC: Os empreendedores não fizeram parcerias.	Constatou-se que o comportamento de todos os empreendedores pesquisados em relação à estabelecer e lidar com parceiros ocorre na informalidade em caráter esporádico e com duração de curto prazo e sem uma remuneração contratual. O empreendedor não tem uma relação duradoura de fidelidade com os parceiros e estes são substituídos, conforme mudam as necessidades do negócio.	
	FIO: Nesta fase, o empreendedor informou que não tinha parceiros como já ocorreu na fase de concepção.	FIO: A proposta concebida anteriormente foi implantada e mantida. Além disso, os empreendedores passaram a ter, também, um mentor/conselheiro norte-americano.	FIO: Os empreendedores não tiveram parceiros. Em lugar dos parceiros preferiram admitir sócios para obter recursos e serviços que necessitam para iniciar a empresa.	FIO: Os empreendedores continuaram sem estabelecer parcerias.	FIO: Nessa fase, os empreendedores estabeleceram parcerias com *blogs* para divulgação recíproca da empresa nos *blogs* e vice-versa.	FIO: Na fase de início das operações, a proposta anterior foi implantada. Não foram realizadas novas parcerias.	FIO: A empresa não precisou realizar parcerias.	Observou-se que as poucas parcerias do empreendedor que perduram são motivadas pelo envolvimento nas cotas de participação no capital da empresa, oferecidas pela empreendedor como forma de reter o parceiro para satisfazer os interesses de seus negócios.	

	FConfirm: O empreendedor alega que a proposta de negócio da empresa ainda não está confirmada pelo mercado, já que a empresa ainda não não consegue gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa I.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: Nessa fase, o entrevistado que tinha trabalhado como gestor da empresa K, informou que a empresa conseguiu benefícios e incentivos de alguns governos para sua instalação em seus respectivos países. Por isso, consideram esses governos como parceiros.	F.Confirm: O empreendedor entrevistado afirmou que a proposta de vender cursos de professores de grandes universidades adotado pela sua empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, pois não gera receitas suficientes para cobrir os custos.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: Nessa fase a empresa N conseguiu fechar uma parceria com um famoso portal brasileiro do setor de construção e decoração, que pertence a um grande grupo empresarial que atua no Brasil.	F.Confirm: A empresa não realizou parcerias.	As parcerias na fase de confirmação do negócios são importantes para viabilizar a sustentação da empresa no mercado. Da mesma forma as aquisições de outros pequenos négocios também foram utilizados para garantir a operação da empresa. Estas práticas de parcerias e aquisições foram verificadas em todos os 5 casos de empresa que alcançaram a fase de confirmação.	
Razões/Motivos das mudanças.	O empreendedor informou não ter razão ou motivo para estabelecer parcerias. Quando precisa de algo, ele contrata o desenvolvimento por meio de terceiros.	As razões que justificam as mudanças realizadas no submódulo redes de parceiros são de ordem estratégica. Isso porque, o mentor que passou a auxiliar a empresa era um empreendedor que tinha um negócio semelhante nos EUA.	As razões do estabelecimento de parcerias com os governos anfitriões em diferentes países foram de ordem estratégica: conseguir entrar com maior facilidade e de ordem financeira, reduzindo custos de implantação, operação e tributação.	Não houve mudanças neste submódulo rede de parceiros. Segundo o entrevistado, não houve razão para fazer parceria.	As razões apresentadas pelo empreendedor, na entrevista, que justificaram a mudança de parceria com amigos desenvolvedores de site para parceiros proprietários de *blogs* foi de natureza financeira, reduzir custos com o desenvolvimento do site e com ações de divulgação da empresa.	As razões que justicam as mudanças ocorridas neste submódulo estão relacionadas à necessidade de atender às necessidades da empresa e conquistar credibilidade no mercado e, consequentemente aumentar a quantidade a receita (faturamento).	Não ocorreu mudança nesse submódulo rede de parceiros. Portanto, não há razões para serem justificadas.		
Captura de valor	FC: O empreendedor idealizou a cobrança de uma mensalidade dos clientes-fornecedores.	FC: Os empreendedores idealizaram a cobrança de mensalidade dos clientes-usuários pelo uso dos serviços e do material disponibilizado.	FC:Os empreendedores não tinham intenções comerciais nessa fase. Era apenas uma aventura acadêmica de exercício de busca de informações.	FC: os empreendedores idealizaram a venda de aulas de cursinhos pré-vestibulares *online*. Outra receita seria proveniente de publicidade no site de anúncios de escolas de cursinhos pré-vestibulares e faculdades particulares que anunciavam seus cursos. Além disso, os empreendedores definiram vender livros didáticos para estudantes.	FC: Os empreendedores não idealizaram forma de captação de valor, pois nessa fase a empresa ainda não possuia uma proposta de negócio definida.	FC: A proposta inicial idealizada foi a cobrança de um percentual sobre os serviços prestados pelos clientes-fornecedores nos dez segmentos de mercado que a empresa escolheu atender.	FC: Os empreendedores idealizaram a cobrança de um percentual dos clientes-fornecedores sobre a venda de cada cupom ofertado no site. Esse percentual poderia variar de 30 a 50%.	Constatou-se que alguns tipos de receitas são práticas comuns de geração de receitas (faturamento) pagas pelos clientes-fornecedores. Estas receitas mais cobradas são: mensalidades, cobrança por cliques e cobrança de porcentual sobre as vendas. Na fase de início das operações, as empresas não conseguem gerar receitas de faturamento suficientes para alcançar o ponto de equilíbrio do negócio. Por esta razão, introduzem mudanças nas ofertas para captar novas receitas, tais como a venda de publicidade no site, a cobrança pelo serviço de intermediação de pagamentos e mesmo	Uma singularidade observada no estudo foi que, em apenas uma das empresas (empresa O), a aceitação pelo mercado foi imediata. Em pouco tempo o número de clientes-fornecedores e clientes-usuários aumentaram significativamente. Nota-se que a empresa conseguiu, rapidamente, captar clientes-fornecedores e impor a sua forma de cobrança, mesmo
	FIO: O empreendedor informou que desistiu temporariamente da cobrança de mensalidade idealizada na fase de concepção como forma de aumentar os acessos de clientes-usuários no site. A segunda mudança	FIO: A proposta concebida na fase anterior passou por mudanças e os empreendedores decidiram comercializar pacotes para cliente-usuário que lhes dariam a oportunidade de receber auxílio no esclarecimento de 5	FIO: O entrevistado afirmou que os empreendedores não haviam descoberto uma forma de gerar faturamento nesta fase.	FIO: Os empreendedores fizeram mudanças na proposta concebida na fase anterior e passaram a ofertar cursos com direito a certificados, expedidos pela empresa L, mediante remuneração. Outra receita que foi mantida, foi àquela proveniente de venda de livros, conforme concebida	FIO: Os empreendedores planejaram 3 formas de captação de valor: a divulgação online de empresas de comércio varejista e prestadoras de serviços, a segunda forma era a intermediação de vendas de anúncios no	FIO: A proposta anterior foi implantada. O empreendedor decidiu se focar apenas no setor de construção, mas manteve a forma de cobrança de um percentual sobre o valor da obra orçado pelo prestador de	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi mantida e implantada. Além disso, foram criadas novas formas de captura de valor como a venda de espaço para anúncios de fabricantes e varejistas e a venda de campanhas personalizadas por *e-*		

	incorporada nessa fase foi a inclusão de cobrança de serviços de publicidade veiculada no site de fornecedores de produtos para animais.	questões.		na fase anterior. Foi introduzida, ainda uma terceira mudança, que foi o abandono da receita de venda de publicidade. A empresa deixou de veicular anúncios.	site de uma empresa multinacional que atua via internet e a terceira forma é venda espaço publicitário para uma grande empresa de mídia no próprio site da empresa M.	serviço.	*mail marketing* e nas redes sociais. O preço cobrado preço é combinado diretamente com o anunciante.	serviços de entrega. As razões das mudanças nas práticas de captação de valor é a necessidade de sustentar a empresa no mercado.	sendo a empresa pioneira nesse tipo de negócio no país.
	FConfirm: O empreendedor afirmou que o modelo de negócio da empresa ainda não está confirmado pelo mercado, já que a empresa ao explorar o mesmo, ainda não conseguiu gerar as receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da mesma.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: O entrevistado informou que os empreendedores perceberam que os clientes-fornecedores tinham interesse em anunciar no site e começaram a cobrar um valor por clique na indicação dos produtos dos clientes-fornecedores para os usuários. Isto gerou a receita proveniente de anúncios publicitários.	F. Confirm: A empresa não considera que esta proposta já tenha sido confirmada pelo mercado, pois ela ainda não conseguiu gerar as receitas necessárias para cobrir as despesas operacionais da empresa L.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: A empresa N criou um novo serviço em que o serviço solicitado pelo cliente-usuário passaria por uma triagem. Se atendesse aos critérios estabelecidos, a própria empresa faria a elaboração do projeto e o levantamento de preço da obra. Sobre o valor da obra era acrescido um percentual de 40 ou 50%, que era a taxa cobrada pela empresa. O projeto e o valor é enviado para os clientes-fornecedores cadastrados que acrescentam um valor pelo seu serviço. O cliente-fornecedor que oferecer o orçamento mais barato fica responsável pela execução do serviço.	F.Confirm: As mudanças realizadas nas fases anteriores foram mantidas. Inclui-se outras formas de captação de valor (faturamento) por meio da venda de pacotes de viagens, na qual a empresa cobra uma percentual de 30 a 50% do valor do pacote. A empresa O passou a vender também serviços de reserva de restaurantes, no qual é cobrada um percentual do cliente-fornecedor pelo serviço prestado, além de oferecer serviços de entregas de alimentos aos clientes-usuários, no qual a empresa O cobra uma taxa do cliente-usuário.	Entre as empresas estudadas, foi comum a prática de não cobrança, temporária, dos serviços prestados para os clientes-fornecedores. Isso ocorreu em 5 das 15 empresas pesquisadas.	

Razões/Motivos das mudanças.	As razões das mudanças introduzidas, ou seja: desistir na fase de início de operações de cobrar, temporariamente, a mensalidade dos clientes-fornecedores foi de ordem estratégica, ou seja, tornar o site gratuito mais atraente para os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. A segunda mudança incorporada nessa fase foi a decisão de cobrar por serviços de publicidade de produtos e serviços de fornecedores veiculadas no site da empresa I foi de ordem financeira, pois o empreendedor decidiu que publicidade seria uma alternativa adicional para gerar receitas (faturamento).	As razões que justificam as mudanças realizadas pelos empreendedores no submódulo captura de valor são de ordem econômica. Isso porque com a proposta de cobrança de mensalidade a empresa não conseguiu vender nenhuma assinatura. Dessa forma, os empreendedores decidiram ofertar pacotes com direito à 5 questões.	As razões apontadas pelo entrevistado como justificativa das mudanças que resultaram na decisão de cobrar os anúncios publicitários dos clientes-fornecedores são de ordem financeira (necessidade de gerar receita). Com relação à decisão de mudança de agregar novos serviços e funcionalidades no site são de ordem mercadológica, ou seja, tornar o site mais atrativo para potenciais clientes.	As razões das mudanças foram estratégicas, porque eles mudaram o foco do negócio para ensino em universidades consagradas. As razões do abandono da publicidade foram de ordem mercadológica, pois veicular anúncios de universidades de baixo custo ao lado de cursos de universidades de excelência confundiria os clientes-usuários e criaria um conflito de posicionamento.	As razões da realização das mudanças que incorporaram três formas de captar receitas foi de ordem financeira.	As razões para as mudanças que consistiram na inserção de um novo serviço, cujo projeto e orçamento eram feitos pela própria empresa e oferecido aos clientes-fornecedores cadastrados são de ordem estratégica. Isso porque, na FIO os projetos e orçamentos eram elaborados exclusivamente pelos clientes-fornecedores e ao visitar os clientes-usuários alguns fornecedores tentavam persuadir os usuários a fecharem o contrato de serviço sem a participação da empresa N. Para isso os clientes-fornecedores ofereciam descontos aos clientes-usuários.	As razões das mudanças possuem cunho financeiro. A empresa passou a buscar novas formas de captar valor e dessa forma, aumentar o faturamento da empresa O.		
Canais de entrega	FC: O empreendedor idealizou que as entregas seriam feitas diretamente pelos seus fornecedores-clientes para os clientes-usuários compradores por intermédio do site.	FC: Os empreendedores idealizaram que a entrega dos serviços de esclarecimento de dúvidas seria entregue aos clientes-usuários por meio do site da empresa J.	FC: Os empreendedores idealizaram que a entrega dos serviços de busca para os clientes-usuários ocorreria por meio do site da empresa K.	FC: Os emprendedores idealizaram que todas as entregas dos cursos seriam entregues *online* pelo próprio site.	FC: Nessa fase, os empreendedores ainda não haviam definido o negócio e portanto, não haviam definido os canais de entrega.	FC: O empreendedor idealizou que os clientes-fornecedores é quem fariam o projeto, o orçamento e também executariam os serviços.	FC: Os empreendedores idealizaram que as entregas dos serviços adquiridos pelos clientes-usuários seriam entregues pelo cliente-fornecedor. Eles também planejaram que a divulgação das promoções seria realizada por meio de contatos, que por sua vez, enviaram para seus contatos pessoais, formando uma rede de contatos.	Observou-se que a todas as 15 empresas pesquisadas utilizavam como mecanismo de divulgação dos negócios as redes sociais de alcance global que não geram custos publicitários para as empresas.	É um aspecto singular destas empresas não realizar operações logísticas de entrega com meios próprios, porque as entregas são realizadas pelos clientes-fornecedores.

	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada e mantida nesta fase. O empreendedor não identificou a necessidade de realizar mudanças na proposta.	FIO: A proposta concebida, anteriormente, de realizar a entrega por meio do site foi implantada e mantida.	FIO: Os empreendedores da empresa K implantaram a proposta concebida na fase anterior. O site da empresa K, disponibilizava uma quantidade grande de informações para buscas que seriam realizadas pelos clientes-usuários.	FOI: A proposta concebida na fase anterior foi implantada e mantida, ou seja, as entregas dos cursos seriam feitas *online* pelo próprio site.	FIO: Nessa fase, os empreendedores adotaram uma forma de divulgação pessoal de visitas às potenciais empresas anunciantes e também realizaram a divulgação em redes sociais para captar empresas, cujos empresários possuíam alguma familiaridade com a internet, mas não para utilizá-la como meio de divulgação comercial.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada. O cliente-fornecedor é quem elabora o projeto, o orçamento e executa os serviços.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada, ou seja, as entregas dos serviços adquiridos pelos clientes-usuários eram entregues pelo cliente-fornecedor. A rede de contatos também foi implantada e contribuiu para a criação de um banco de dados de clientes-usuários. As ações de divulgação das promoções dos clientes-fornecedores passaram a ser feitas por meio de *e-mail* enviado aos clientes-usuários cadastrados.		
	FConfirm: O empreendedor afirmou que o modelo de negócio da empresa ainda não está confirmado pelo mercado, já que a empresa ao explorar o mesmo, ainda não conseguiu gerar as receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da mesma.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: Segundo o entrevistado, os empreendedores continuaram a disponibilizar gratuitamente para os clientes-usuários as informações no site da empresa K. Além disso, a empresa passou a disponibilizar nas buscas realizadas, também, por meio de seu site os anúncios publicitários das empresas clientes-fornecedoras.	F.Confirm: O empreendedor afirmou que a proposta de negócio da empresa ainda não foi confirmada pelo mercado, pois ela ainda não conseguiu gerar as receitas necessárias para cobrir as despesas operacionais da empresa L.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: A empresa é quem elabora o projeto e o orçamento, porém a execução da obra é feita pelos clientes-fornecedores cadastrados.	F.Confirm: A entrega dos serviços aos clientes-usuários continua sendo realizado pelos clientes-fornecedores. Os empreendedores passaram a investir na divulgação da empresa por meio da realização de comerciais televisivos.	Constatou-se que em 14 dentre 15 casos das empresas pesquisadas, estas não se responsabilizavam pela pela operação logística de entrega dos produtos e serviços comercializados. Em 1 caso, a empresa oferta a opção do cliente contratar o serviço de entrega que ela oferece.	Um aspecto singular observado no caso de duas empresas, foi a estratégia utilizada para atrair clientes-usuários. Essas empresas passaram a publicar em seus sites matérias informativas relacionadas ao negócio e escritas por especialistas.
Razões/Motivos das mudanças.	Não foram realizadas mudanças no submódulo canais de entrega, pois as entregas são feitas diretamente pelos clientes-fornecedores que venderam o produto por intermédio do site.	Não ocorreram mudanças no submódulo canais de entrega. Os empreendedores não julgaram necessário fazer mudanças nas fases de concepção e na fase de início de operações.	As razões das mudanças são de ordem financeira, ou seja, a empresa passou a utilizar o próprio site para divulgar os anúncios publicitários de clientes-fornecedores e dessa forma, obter receitas (faturamento).	Não ocorreram mudanças no submódulo canais de entrega. Os empreendedores não julgaram necessário fazer mudanças até a fase de início de operações.	As razões foram de natureza mercadológica, ou seja, conseguir clientes-fornecedores que anunciassem no site e gerassem receita para a empresa M.	As razões que justicam as mudanças ocorridas no submódulo canais de entrega são de cunho estratégico. A decisão de transferir a responsabilidade pela elaboração do projeto e cálculo do orçamento para a empresa N ocorreu em função da ação dos clientes-fornecedores de oferecerem propostas de descontos para os clientes-usuários se a obra não fosse feita por meio da empresa	As razões das mudanças realizadas neste submódulo canais de entrega tiveram um caráter estratégico, ou seja, os empreendedores conseguiram que os clientes-usuários se cadastrassem no site. Dessa forma, a empresa conseguiu obter um banco de dados, o que permitiu que a empresa passasse a enviar as promoções por *e-mail*. Posteriormente, a empresa passou a divulgar seus negócios por meio da televisão e isso gerou um aumento		

						N.	na quantidade de cadastros.		
Definição do segmentação de mercado	FC: Idealizou que a empresa iria explorar dois segmentos de mercado. O primeiro segmento era composto por médicos veterinários interessados em vender consultas clínicas e tratamentos de saúde para animais. O segundo segmento era composto pelos clientes-usuários interessados em comprar consultas e serviços veterinários para tratamento da saúde dos animais.	FC: Os empreendedores idealizaram explorar três segmentos de mercado diferentes. O primeiro era composto pelos clientes-fornecedores ou professores/orientadores f*reelancers*, que ajudavam a empresa a elaborar os materiais das aulas e esclareciam as dúvidas dos clientes-usuários. O segundo segmento era constituído pelas faculdades. Essas seriam clientes-usuários que comprariam o serviço para disponibilizar para seus alunos. O terceiro segmento é composto pelos estudantes universitários (clientes-usuários) que utilizariam os serviços de esclarecimentos de dúvidas e pagariam pelos serviços prestados.	FC: Os empreendedores idealizaram que as informações seriam disponibilizadas para um segmento de mercado, que eram os clientes-usuários.	FC: Os empreendedores idealizaram que a empresa exploraria três segmentos de mercado. O primeiro segmento seria composto pelos clientes-usuários, que seriam os estudantes em fase de preparação para vestibular e que também consumiam livros. O segundo segmento seria composto pelos clientes-fornecedores ou professores de cursinhos pré-vestibulares. O terceiro segmento seria composto pelas faculdades e escolas interessadas em anunciar os seus cursos, remunerando por essa publicidade a empresa L.	FC: Nessa fase, os empreendedores ainda não haviam definido o negócio e portanto, não haviam definido os segmentos de mercado que iriam explorar.	FC: O empreendedor idealizou que a empresa teria dois segmentos de clientes, os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Os clientes-fornecedores eram formados por lojistas de 10 setores diferentes, dentre eles, o de construção e decoração, de eventos e de festas, e de compras de produtos de vários tipos. O segundo segmento era formado pelos clientes-usuários que eram pessoas físicas que tinham interesse em algum produto disponível em algum dos 10 setores propostos pela empresa.	FC: Os empreendedores da empresa O idealizaram oferecer seus serviços para dois segmentos de clientes, os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Os clientes-fornecedores são as empresas que ofertam produtos ou serviços e anunciam no site da empresa O. Eles pagam pelo anúncio um percentual sobre as vendas efetuadas. Os descontos oferecidos pelos clientes-fornecedores para os clientes-usuários variam de quarenta a noventa por cento sobre o preço usual de venda no mercado. Os clientes-usuários são as pessoas físicas que acessam gratuitamente o site da empresa O e possuem a opção de comprar os cupons com descontos. Eles não pagam um valor para a empresa O, mas tornam o site da empresa O atraente para os clientes-fornecedores em função do aumento na quantidade de acessos.	Observou-se que a prática de alargar o segmento de mercado, inicialmente explorado, e entrar em novos segmentos foi um aspecto bastante utilizado pelas empresas pesquisadas.	Uma particularidade observada foi o fato de que 2 das 15 empresas não terem conseguido fechar um único contrato com o segmento de clientes-fornecedores escolhidos. Nos 2 casos, os clientes-fornecedores eram faculdades particulares. Os empreendedores somente conseguiram compreender o funcionamento desse mercado, depois de investirem tempo e recursos para elaborar a proposta ofertada e não conseguir vendê-las.

	FIO: O empreendedor informou que implantou a proposta concebida na fase anterior, porém ocorreu a introdução uma mudança, na medida em que, passou a comercializar produtos e serviços complementares para proprietários de animais. Esses produtos eram do segmento de varejistas de produtos de consumo animal.	FIO: A proposta concebida na fase anterior de explorar três segmentos diferentes foi implantada. Entretanto, os empreendedores decidiram focar sua atenção apenas no segmento de clientes-fornecedores (professores/orientadores *freelancers*) e no segmento de clientes-usuários composto por estudantes universitários.	FIO: Nessa fase a empresa implantou e manteve a proposta concebida na fase anterior e concentrou sua atenção nos clientes-usuários da internet. Essa decisão se deve ao fato de que os empreendedores não haviam identificado, ainda, uma forma de explorar o negócio e torná-lo lucrativo.	FIO: Os empreendedores realizaram mudanças em relação à fase anterior e decidiram explorar 2 segmentos. O primeiro era composto pelos clientes-usuários, que passaram a ser os estudantes universitários que pagam para receber o diploma e que também compram livros. O segundo segmento era composto pelos professores de universidades consagradas (clientes-fornecedores) que ministravam os cursos disponibilizados no site e comercializados pelas empresa, junto aos estudantes.	FIO: Os empreendedores introduziram mudanças na proposta anterior e decidiram explorar dois segmentos de mercado: os clientes-fornecedores que eram compostos pelas empresas de comércio varejista e de prestadores de serviços e o segundo segmento, que eram composto pelos clientes-usuários ou seja, as pessoas físicas que compravam os produtos e serviços dos clientes-fornecedores e que tinham acesso gratuito ao site da empresa M.	FIO: A proposta idealizada na fase anterior foi implantada. No entanto, o empreendedor decidiu segmentar e focar os negócios da empresa em somente um setor que era o de casa e construção de imóveis residenciais e por isso os clientes-fornecedores passaram a ser exclusivamente os prestadores de serviços de construção, reforma e decoração.	FIO: A proposta inicial foi implantada e não foram realizadas novas mudanças pelos empreendedores.	Outro comportamento similiar observado nos empreendedores das empresas entrevistadas foi o de completar o portfólio de produtos e serviços ofertados para segmentos relacionados com o segmento principal. Por exemplo consultas médicas estendida, também, para serviços relacionados ao bem-estar humano e educação e ensino com venda de livros, dentre outros complementos.	
	FConfirm: O empreendedor afirmou que o modelo de negócio da empresa ainda não está confirmado pelo mercado, já que a empresa ao explorar o mesmo, ainda não conseguiu gerar as receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da mesma.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: Os empreendedores decidiram explorar dois segmentos: os clientes-usuários e os clientes-fornecedores. Os clientes-usuários eram composto pelas pessoas físicas. A empresa K oferece para estes serviços de busca gratuitos. Para os clientes-fornecedores (empresas), a empresa K oferece além do serviço de publicidade paga, também disponibiliza algumas ferramentas gratuitas, temporariamente, que ajudam nas atividades de gerenciamento das empresas.	F.Confirm: O empreender afirmou, durante a entrevista, que a proposta explorada naquele momento ainda não havia sido confirmada pelo mercado, pois ela ainda não conseguia gerar os recursos financeiros (faturamento) suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirm: A proposta implantada na fase anterior de atender os prestadores de serviço no setor de casa e construção e também de atender os clientes-usuários que eram pessoas físicas que querem fazer reformas, construções ou decoração foram mantidos.	F.Confirm: A proposta das fases anteriores em que os clientes-fornecedores eram formados por empresas que faziam anúncios no site da empresa O foi mantida. A empresa O também expandiu seu segmento de clientes-fornecedores incluindo as empresas que estão cadastradas no site de reservas *online* e no site de entrega de alimentos.		

Razões/Motivos das mudanças.	As razões que justificaram a realização das mudanças nas fases anteriores, ou seja, a incorporação do segmento de fornecedores varejistas de produtos para animais e do segmento de serviços complementares de saúde para animais foram de duas ordens: mercadológica, para aumentar a base de clientes e, de ordem financeira, aumentar o potencial de faturamento.	As razões que justificam as mudanças realizadas neste submódulo são de ordem mercadológica, ou seja, os empreendedores não conseguiram vender seu serviço para as faculdades particulares, pois eles compreenderam que o interesse dessas era o investimento na captação de novos alunos.	As razões apontadas pelo entrevistado como justificativas das mudanças que resultaram na decisão de ampliar o segmento de mercado inicialmente planejado e incorporar o segmento de clientes-fornecedores são de ordem financeira (necessidade de gerar receita) e mercadológica, ou seja, explorar o potencial do segmento de mercado empresarial identificado pelos empreendedores.	As razões das mudanças no submódulo definição do segmento de mercado, realizadas pelos empreendedores, foram de ordem estratégica. De fato, o segmento idealizado de professores de cursinhos pré-vestibulares e estudantes em fase preparatória para o vestibular não era atrativo para gerar receitas para a empresa.	As razões das mudanças foram de natureza mercadológica, ou seja, conseguir clientes-fornecedores que anunciassem no site e gerassem receita para a empresa M. Para isso, a empresa M disponibilizava, gratuitamente, as informações dos clientes-fornecedores para as clientes-usuários.	As razões das mudanças realizadas na empresa N são de ordem gerencial. Isso porque o empreendedor percebeu que a estrutura da empresa estava muito complexa, pois cada um dos 10 setores possuia uma cadeia de valor específica e isso exigia que ele conhecesse dez modelos, dez cadeias de valor e teria que se relacionar de dez maneiras diferentes com os clientes-fornecedores. Em função disso, o empreendedor decidiu focar o negócio no setor de casa e construção.	As razões das mudanças realizadas foram de ordem financeira. A empresa tinha interesse em expandir seu portfólio de serviços e a quantidade de clientes-fornecedores como forma de aumentar a receita da empresa (faturamento).		
Sistemas de gerenciamento e controle da operação.	FC: O empreendedor informou que já conhecia e tinha os sistemas de gerenciamento e controle da empresa da operação, pois já havia desenvolvido em isto em outra empresa que havia trabalhado como especialista em *e-commerce*. Esse sistema foi trazido por ele para o site da empresa I.	FC: Os empreendedores definiram algumas formas de acompanhar e controlar os resultados, como planilhas e o próprio site, além de realizar pesquisas com estudantes e utilizar o sistema de gerenciamento disponibilizado por uma multinacional de internet.	FC:Na fase de concepção do MDN, os empreendedores estavam concentrados no desenvolvimento do sistema de buscas. Eles não pensaram em ferramentas para acompanhar os resultados porque o negócio ainda não estava definido.	FC: Os empreendedores idealizaram que o sistema de gerenciamente e controle da operação foi seria feita com base em *softwares* disponibilizado por uma empresa multinacional, de forma gratuita.	FC: Nessa fase, os empreendedores idealizaram a utilização de algumas ferramentas de gerenciamento e controle, como o site, para acompanhar a quantidade de acessos de clientes-usuários ao site.	FC: O empreendedor idealizou que o gerenciamento e controle da operação e dos resultados da empresa N seria realizado por meio de uma ferramenta disponibilizada por uma multinacional de internet para controle de acessos dos clientes-usuários e planilhas para controle do faturamento, além de pesquisas para acompanhamento da satisfação dos clientes-usuários.	FC: Os empreendedores idealizaram desenvolver um site e implantá-lo para testar o mercado. Para gerenciar e controlar as operações, os empreendedores planejaram utilizar um programa gratuito diponibilizado por uma multinacional *online*.	Constatou-se que os empreendedores adotam ferramentas e procedimentos de gerenciamento e controle dos negócios com base sistemas embutidos no próprio site. Quando necessário completar esses mecanismos utilizam ferramentas e programas de uso livres e gratuitos disponíveis no mercado ofertados por uma multinacional *online*.	Observou-se como aspecto singular que existe um padrão de ferramentas e recursos de gerenciamento disponibilizados gratuitamente para gerenciar negócios de *e-commerce*. Por exemplo as métricas de desempenho do Pirata, dentre outros.
	FIO: O empreendedor implantou e manteve a mesma proposta de sistema de gerenciamento e controle concebida na fase anterior.	FIO: A proposta concebida na fase anterior foi implantada e mantida. Os empreendedores não identificaram a necessidade de fazer mudanças até a data da entrevista.	FOI: Nesta fase os empreendedores desenvolveram alguns sistemas para acompanhamento das informações relacionadas às buscas, como número de acessos e palavras-chaves mais pesquisadas.	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior, ou seja, utilizaram os *softwares* disponibilizados pela empresa multinacional.	FIO: Os empreendedores implantaram a proposta concebida na fase anterior.	FOI: O empreendedor implantou o que foi proposto anteriormente para o gerenciamento e controle da operação e de seus resultados, que foi a utilização de uma ferramenta disponibilizada por uma multinacional de	FIO: A proposta idealizada na fase anterior de utilizar um programa gratuito diponibilizado por uma multinacional *online* foi implantada. Além desse programa, os empreendedores passaram a realizar pesquisas de opinião nas		

						internet para controle de acessos dos clientes-usuários e planilhas para controle do faturamento, além de pesquisas para acompanhamento da satisfação dos clientes-usuários.	ruas.		
	FConfirm: O empreendedor afirmou que o modelo de negócio da empresa ainda não está confirmado pelo mercado, já que a empresa ao explorar o mesmo, ainda não conseguiu gerar as receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da mesma.	FConfirm: Os empreendedores afirmam que o modelo de negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que a empresa ainda não conseguia obter receitas suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa J.	F.Confirm: A empresa K, desenvolveu outros sistemas de gerenciamento e controle das operações. Ela, inclusive, comercializa alguns sistemas e disponibiliza outros gratuitamente para empresas. Esses programas contribuem para o acompanhamento e controle dos resultados de empresas *online*.	F.Confirm: O empreendedor entrevistado afirmou que a proposta de negócio ainda não havia sido confirmada pelo mercado, pois a empresa ainda não conseguia gerar receitas (faturamento) suficientes para cobrir os custos operacionais da empresa L.	F.Confirm: O empreendedor afirmou na entrevista que o negócio da empresa ainda não foi confirmado pelo mercado, já que as receitas geradas (faturamento) não cobrem os custos operacionais da empresa M.	F.Confirmação: Não foram realizadas mudanças no submódulo gerenciamento e controle da operação e de seus resultados em relação à fase anterior ou fase de início das operações.	F.Confirm: Os empreendedores mantiveram o programa disponibilizado pela multinacional e também as pesquisas de rua. Além desses, a empresa O adquiriu alguns sistemas comercializados no mercado para controle do faturamento e das vendas realizadas por empresas.		
Razões/Motivos das mudanças.	Não ocorreram mudanças no submódulo gerenciamento e controle das operações. O empreendedor não julgou necessário fazer alterações na fase de início de operações.	Não ocorreram mudanças no submódulo sistemas de gerenciamento e controle das operações. Portanto, não há razões para serem justificadas.	As razões que justificam as mudanças realizadas são de ordem mercadológica, ou seja, a empresa K precisava de desenvolver sistemas para acompanhamento do desempenho da empresa na internet, tais como o número de acessos, quantidade de cliques realizados nos anúncios, dentre outros.	Não ocorreram mudanças no submódulo sistemas de gerenciamento e controle das operações. Portanto, não há razões para serem justificadas.	Não há razões a serem justificadas, pois os empreendedores da empresa M não introduziram mudanças no submódulo sistemas de gerenciamento e controle da operação.	Não há razões a serem justificadas, pois os empreendedores da empresa M não introduziram mudanças no submódulo sistemas de gerenciamento e controle da operação.	As razões das mudanças realizadas neste submódulo foram de ordem tecnológica. Isso porque a demanda de mercado pelos serviços da empresa aumentaram e isso exigiu que a empresa buscasse novas formas de acompanhar os resultados operacionais da empresa, que não eram contemplados pelos sistemas anteriores.		

Quadro 14 - Matrix de Análise Cruzada das empresas I, J, K, L, M, N, O, similaridades e singularidades.

● Proposta/Oferta de Valor

Com base na análise dos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, no que se refere ao submódulo proposta/oferta de valor, e tendo em vista a primeira questão de pesquisa (como mudou o MDN?) é possível concluir que: 1º) cinco empresas mudaram aspectos relacionados à ampliação oferta de serviços; 2º) ocorreu mudança do segmento de mercado atendido; 3º) mudança no canal de entrega e 4º) mudança no tipo de serviço ofertado. Estas mudanças relatadas ocorreram na transição entre a fase de concepção para a fase de início de operações das empresas estudadas.

Foram constatadas, ainda, que quatro outras empresas pesquisadas introduziram mudanças na proposta/oferta de valor na transição da fase 2 (de início de operações) e a fase 3 ou fase de confirmação. As mudanças organizacionais identificadas ocorreram nos seguintes aspectos: 1º) ampliação da oferta de serviços (portfólio de serviços) e 2º) expansão da cobertura de mercado para outros estados do país. Por conseguinte, dez empresas, dentre as quinze estudadas, mudaram suas respectivas propostas de valor, ajustando-as às necessidades de mercado.

Ao analisar as razões e motivos das mudanças fornecidas pelos entrevistados, pode-se concluir que, na transição da fase 1 (fase de concepção do MDN) e a fase 2 (fase de início de operações), tais mudanças foram: 1º) mudanças na gestão mercadológica (seis dos casos estudados), visando promover o alinhamento da proposta concebida para atender às exigências do mercado real e dessa forma, chegar à nova proposta/oferta de valor; 2º) mudança na gestão estratégica constatada em dois dentre os quinze casos de empresas estudadas, que visaram à busca de diferenciação em relação aos concorrentes. Em síntese, a mudança consistiu na entrada em um novo segmento de mercado.

Na transição da fase 2 (fase de início de operações) para a fase 3 (fase de confirmação) as mudanças foram de ordem: 1º) financeira, observada em quatro casos, dentre os quinze casos estudados, introduzidas por meio da criação de novas fontes de geração de receitas, decorrentes da oferta de novos produtos e serviços; 2º) mudança na gestão mercadológica constatadas em um dentre os quinze casos de empresas estudadas. Esta mudança consistiu na expansão da cobertura geográfica da empresa, ou seja, ela passou a ofertar seus serviços de hospedagem de curta duração não apenas no país de origem, como também, em outros 190 países. Isso ocorreu porque a empresa identificou um potencial para exploração do segmento de clientes-fornecedores em outros países.

Esta constatação evidencia que os empreendedores destas quinze empresas não tinham conhecimento prévio do mercado quando conceberam a proposta inicial. Isto revela que, de fato, estes empreendedores entraram sem conhecer e sem estudar previamente o mercado, dispostos a fazer um teste de experimentação e, em seguida, reagiram introduzindo mudanças mencionadas na proposta de valor para alinhar esta com as exigências dos clientes e dos demais *stakeholders*.

Foi possível constatar, pelos depoimentos dos entrevistados, que as mudanças principais introduzidas nas ofertas, na ampliação da linha de produtos e na própria operação da loja virtual foram introduzidas por sugestões dos seguintes *stakeholders*: 1) clientes-fornecedores, ou seja, aquelas que fornecem os produtos para a empresa de *e-commerce* comercializar; 2) os clientes e consumidores finais que adquirem os produtos da empresa pela sua loja virtual e 3) os próprios sócios e investidores afetados pelo baixo desempenho da empresa com a exploração do modelo de negócio até então operante. A força dos *stakeholders* e sua capacidade influenciar mudanças no MDN foi observada neste módulo.

- Submódulo Acervo de Recursos

Em termos de mudanças organizacionais observadas no submódulo acervo de recursos, os empreendedores de dez empresas, dentre as quinze estudadas, realizaram mudanças neste submódulo, conforme pode ser observado nos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada.

No que se refere a este submódulo e tendo em vista a primeira questão de pesquisa (como mudou o MDN ?) é possível concluir que: 1º) duas empresas mudaram o *site* existente, criando uma nova versão do mesmo *site*; 2º) uma empresa desenvolveu um novo *software* para substituir o anterior. Este novo *software* era ofertado para fazer a captação *online* de novos alunos para faculdades que eram clientes-fornecedoras; 3º) uma empresa ampliou as funcionalidades disponibilizadas pelo *site* para clientes-usuários e, simultaneamente, expandiu, em termos geográficos, a cobertura de mercado; 4º) o empreendedor de um dos casos estudados contratou os serviços de profissionais para trabalhar como empregados da empresa e os remunerou com a cessão de cotas de participação no capital da empresa, tornando-os sócios do empreendimento. Estas mudanças relatadas ocorreram na transição entre a fase de concepção para a fase de início de operações das empresas estudadas.

Foi constatado, ainda, que cinco empreendedores de empresas pesquisadas introduziram mudanças no acervo de recursos na transição da fase 2 (fase de início de

operações) e a fase 3 ou fase de confirmação. As mudanças organizacionais identificadas ocorreram no seguintes aspectos: 1º) uma empresa mudou o *site* existente, criando uma nova versão do mesmo site; 2º) três empresas ampliaram as funcionalidades disponibilizadas pelo para clientes-usuários e, simultaneamente, expandiram, em termos geográficos a cobertura de mercado; 3º) uma das empresas passou a ofertar um novo serviço de veiculação de publicidade como meio de geração de novas receitas (faturamento); 4º) em um dos casos estudados, o empreendedor realizou a aquisição de outra empresa que operava no ramo de entregas.

Esta atividade de entrega realizada pela empresa adquirida era complementar à atividade do seu negócio principal de vender promoções de produtos que necessitavam ser entregues. Este mesmo empreendedor adquiriu uma segunda empresa do ramo de agendamento *online* para fazer reservas de mesas em restaurantes. Este negócio, da mesma forma que a empresa de entregas adquirida, anteriormente, também complementava a oferta do negócio principal, pois ao vender promoções de refeições para clientes em restaurantes era necessário que o comprador da promoção agendasse a data de ida ao restaurante para consumir a refeição.

Em relação aos tipos de mudanças organizacionais ocorridas no submódulo de acervo de recursos, na transição da fase 1(fase de concepção do MDN) para a fase 2 (fase de início de operações), destacaram-se: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, que consistiram em ações de melhorias no site (loja virtual), aumento de suas funcionalidades e, expansão geográfica da cobertura de mercado. Estas mudanças tinham por objetivo atrair potenciais novos clientes-usuários e, ao mesmo tempo, novos clientes-fornecedores para incrementar o faturamento da empresa; 2º) mudanças organizacionais de ordem tecnológica, ocorridas em uma das quinze empresas. Nesta o empreendedor, após perceber que o programa idealizado não atendia aos reais interesses dos clientes-fornecedores, desenvolveu um novo *software* para captar novos alunos. Dessa forma, a empresa conseguiu a aceitação do programa pelas faculdades particulares e isso gerou receita para a empresa; 3º) mudanças organizacionais de ordem financeira. Essa mudança foi observada em uma dentre as quinze empresas pesquisadas e estava relacionada à necessidade da empresa de contratar profissionais sem que isso gerasse novos custos financeiros para a empresa. Em função disso, a empresa ofereceu cotas de participação no empreendimento; 4º) mudanças organizacionais de ordem estratégica. Em uma das quinze empresas pesquisadas, foi observado que o empreendedor que não tinha uma proposta de valor e a elaborou nessa fase. Dessa forma, a empresa pode direcionar melhor suas ações e conseguir gerar receita; 5º) mudança

organizacional de ordem operacional, que foi observada em uma dentre as quinze empresas estudadas. Esta empresa tinha a necessidade de instalação física e recursos para desenvolvimento da empresa em funcionamento. A mudança consistiu em atrair dois novos sócios que aportassem capital e se tornassem sócios da empresa.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), os tipos de mudanças organizacionais identificadas no submódulo de acervo de recursos foram: 1º) mudança organizacional de ordem mercadológica, que ocorreu em dois dos quinze casos estudados. As empresas passaram a ofertar seus serviços para outros segmentos de mercado, uma delas passou a ofertar seus serviços de busca de produtos para outros países da América Latina e outra empresa, optou pela aquisição de duas empresas de serviços relacionados ao negócio principal que era a divulgação de promoções realizadas por comerciantes varejistas. Uma das empresas adquiridas atua no setor de entregas em domicílio e a segunda empresa atua no setor de agendamento *online* de reservas em restaurantes, ambos os setores complementam a oferta principal da empresa de divulgação de promoção de comerciantes varejistas, pois criam facilidades para os clientes-usuários. As mudanças introduzidas nas duas empresas, tornaram possível aumentar a quantidade de clientes-usuários e clientes-fornecedores e consequentemente, aumentar a receita (faturamento); 2º) mudanças organizacionais de ordem tecnológica, que foi observado em três dos quinze casos de empresas estudados. Nestas mudanças, as empresas incorporaram novas funcionalidades ou desenvolveram uma nova versão do *site* corporativo, o que tornou este mais atraente para os clientes-fornecedores e os clientes-usuários e 3º) mudança organizacional de ordem estratégica, em um dos casos estudados, o empreendedor realizou a aquisição de outra empresa, que operava no ramo de entregas. Esta atividade realizada pela empresa adquirida complementava a atividade do seu negócio principal de vender promoções de produtos que necessitavam ser entregues. Então, a decisão de adquirir a empresa foi orientada pela estratégia de oferecer uma solução completa ao cliente (*total customer solution*), por esta razão foi uma mudança do tipo estratégico. 4º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi constatada em uma das quinze empresas pesquisadas. A empresa passou a comercializar anúncios publicitários para empresas de produtos e serviços em seu próprio *site*, o que implicou em uma forma de captação de valor e consequentemente, gerou receita de faturamento para a empresa.

Observou-se no estudo que, quatorze, dentre as quinze empresas pesquisadas, iniciaram os seus respectivos negócios com o aporte de recursos financeiros e equipamentos dos próprios sócios. Somente uma recebeu um aporte de recursos financeiros públicos.

Constatou-se no estudo que as empresas recebem aporte de investimentos de risco a partir de seis meses do início da operação do seu negócio. Esse comportamento foi observado em treze empresas, sendo que, nos dois casos restantes de empresas, ainda não receberam aportes de investimento de risco, mas estão na busca desta modalidade de investimento. Daí se conclui que o capital inicial aportado pelos sócios só é suficiente para atender as necessidades da empresa até o início das operações.

Para obter recursos necessários para as atividades, as empresas, principalmente, àquelas na fase de início de operações, trocam esses recursos por cotas de participação na empresa. Dessa forma, conseguem trazer para a empresa profissionais de informática e de marketing, mais comumente.

Observou-se no estudo que as cotas de participação também são utilizadas como estratégia para a motivação da equipe. Esse comportamento foi identificado em treze das quinze empresas estudadas. Isso porque o empreendedor, nesta fase, não tem capital de giro para sustentar uma folha de pagamento. Por esta razão, a opção de oferecer sociedade é praticada neste setor.

Com base na análise da Matriz, que relata os casos estudados, é possível argumentar que a ideia usualmente difundida de que uma empresa de *e-commerce* pode ser fundada e implantada com pouco investimento não se comprovou nos casos estudados, nos quais todas, a partir do primeiro ano de vida, necessitaram de aportes de investimentos de terceiros porque não tinham capital para sustentar e ampliar sua operação.

- Submódulo Fornecedores

Conforme observado nos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, as mudanças organizacionais ocorridas no submódulo fornecedores foram constatadas em dez empresas, dentre as quinze estudadas.

O estudo permite afirmar que as mudanças organizacionais realizadas na transição da fase de 1 (fase de concepção do MDN) e a fase 2 (fase de início de operações) foram: 1º) quatro empresas mudaram o segmento de clientes, sendo que em dois dos quinze casos, a empresas mudaram o segmento de mercado e em dois dos quinze casos estudados, elas passaram a atender outros segmentos de mercado. Dessa forma, ampliaram o segmento atendido; 2º) em um dos quinze casos estudados, a empresa definiu, nessa fase, o segmento de mercado que seria atendido por ela e 3º) em uma das quinze empresas pesquisadas, na fase de início de operações, a empresa fez a aquisição de máquinas e móveis. Os fornecedores das

máquinas e equipamentos eram empresas de varejo que atuam no mercado e que não possuem vínculos comerciais com a empresa pesquisada.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), foram observadas as mudanças organizacionais a seguir: 1º) Foram realizadas mudanças no segmento de mercado em quatro das quinze empresas pesquisadas, sendo que em duas dessas empresas ocorreu a ampliação do segmento de clientes-usuários. Em uma das empresas, o empreendedor utilizou essa fase para definir o segmento de mercado que seria rentável para o negócio e uma empresa reduziu seu segmento de mercado, focando em um dos dez segmentos que o empreendedor considerou promissor.

Em relação aos tipos de mudanças organizacionais ocorridas no submódulo fornecedores, na transição da fase 1(fase de concepção do MDN) para a fase 2 (fase de início de operações), tem-se: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, que quatro casos dentre os quinze casos de empresas pesquisadas, fizeram mudanças no segmento de mercado. Em dois casos, os empreendedores ampliaram o segmento de clientes-fornecedores, aumentando as opções de serviços oferecidas aos clientes-fornecedores e gerando um aumento na receita (faturamento). Em um dos casos, os empreendedores não fizeram mudanças no portfólio, mas buscaram novos clientes-fornecedores em outros países. Tem-se ainda que, em dois casos dentre os quinze casos de empresas estudadas, as empresas mudaram totalmente seu segmento de clientes-fornecedores. Isso ocorreu porque os empreendedores perceberam que o segmento de clientes-fornecedores, inicialmente idealizado, gerava despesas operacionais para as empresas e não era rentável; 2º) mudança organizacional de ordem estratégica, que foi observada em uma dentre as quinze empresas pesquisadas. Nessa empresa, os empreendedores conseguiram identificar um segmento de clientes-fornecedores para ser explorado no negócio, já que na fase de concepção, a empresa ainda não havia definido seu negócio; 3º) mudança organizacional de ordem operacional, que foi observado em uma dentre as quinze empresas pesquisadas. Essa empresa utilizou essa transição de fase para adquirir, de seus fornecedores, os móveis e equipamentos necessários para que a empresa pudesse atender as demandas do mercado pelos serviços ofertados por ela e 4º) mudança organizacional de ordem tecnológica, que ocorreu em um dos quinze casos de empresas estudadas. Nessa mudança a empresa adquiriu equipamentos de fornecedores varejistas, o que criou as condições necessárias para o funcionamento e manutenção do *site* da empresa.

Os tipos de mudanças organizacionais ocorridas no submódulo fornecedores, na transição da fase 2 (fase de início de operações) e da fase 3 (fase de confirmação), foram: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, que foram observadas em quatro casos

dentre os quinze casos de empresas estudadas. Todas as quatro empresas fizeram mudanças no segmento de clientes-fornecedores. Em dois dos casos, elas ampliaram o segmento de clientes-fornecedores, sendo que em uma delas, a empresa passou a buscar clientes-fornecedores em outros países da América Latina e em outro, ampliou o portfólio de serviços, incluindo os de entrega e de agendamento de reservas em restaurantes. Esses serviços eram complementares ao principal, que era a divulgação de promoções de empresas varejistas de produtos e serviços. Dessa forma, os novos serviços estavam relacionados e consequentemente, contribuíram para a ampliação da quantidade de clientes-fornecedores. Em um dos casos estudados, o empreendedor decidiu reduzir o segmento de mercado. Ele havia iniciado a empresa atendendo dez segmentos de mercado, mas em função das barreiras para gerenciar dez setores diferentes e também, de obter os recursos materiais e humanos para atender esses segmentos, o empreendedor decidiu focar em um único segmento de mercado, o setor de casa e construção e atender somente, um segmento de clientes-fornecedores, que era composto por prestadores de serviços relacionados à construção.

O estudo demonstrou que para o tipo de empresa estudada, ou seja, empresas de *e-commerce* e com modelo de negócio painel de controle, o termo fornecedor é muito pouco utilizado. Nos casos estudados, os fornecedores foram considerados clientes, dado que geram receitas para a empresa. Para que as empresas conseguissem atrair clientes-fornecedores foi necessário, nos casos observados, oferecer atrativos no *site* na forma de recursos gerenciais e, principalmente, na apresentação de números sobre a quantidade de acessos atuais e potenciais de clientes-usuários.

Nos primeiros contratos firmados entre as empresas estudadas e seus clientes-fornecedores, eles eram compostos por pequenos estabelecimentos varejistas ou prestadores de serviços autônomos que não possuíam infra-estrutura e experiência prévia na comercialização de seus produtos e/ou serviços pela internet. Isso foi verificado em treze dentre os quinze casos de empresas analisados.

Observou-se que as empresas estudadas enfrentaram dificuldades para conseguir os primeiros clientes-fornecedores. Isso foi observado em quatorze das quinze empresas pesquisadas. De fato, os empreendedores destas empresas enfrentam um dilema, ou seja, sem clientes-fornecedores não atraem os clientes-usuários por falta de produtos e/ou serviços para comercializar e sem clientes-usuários não motiva os clientes-fornecedores a comercializarem pelo *site*. Por isso, o grande desafio observado nos casos estudados enfrentados pelo empreendedor é o de criar mecanismos para que o *site* seja atrativo e gere grande quantidade de acessos dos clientes-usuários.

● Submódulo Redes de Parceiros

Os dados apresentados na Matriz de Análise Cruzada mostram as mudanças organizacionais ocorridas no submódulo redes de parceiros. Contatou-se que foram realizadas mudanças em nove empresas, dentre as quinze estudadas.

Com base nos dados obtidos no estudo, é possível afirmar que as mudanças organizacionais realizadas na transição da fase de 1 (fase de concepção do MDN) e a fase 2 (fase de início de operações) foram: 1º) três dentre as quinze empresas fizeram parcerias para adquirir conhecimentos. Duas das empresas fizeram parceria com universidades, sendo que uma delas buscava conhecimento para desenvolver um programa e, posteriormente, vendê-lo para outras faculdades. A segunda empresa buscou conhecimento em empresas júniores de universidades para criar sua empresa. A terceira empresa buscou parceria para adquirir conhecimento sobre o desenvolvimento e implantação de plataformas integradas para implantar na sua empresa e na de seus clientes-fornecedores. 2º) uma dentre as quinze empresas estudas, fez parcerias com pizzarias, como estratégia para divulgação do negócio. 3º) um dos quinze casos estudados fizeram parcerias com *blogs* para divulgar a empresa sem custos e 4º) duas das quinze empresas estudadas, deixaram de fazer parcerias, pois após a implantação do negócio, elas não eram mais necessárias.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), foram observadas as mudanças organizacionais a seguir: 1º) uma dentre as quinze empresas estudadas fez parceria com uma portal de internet, que é referência no mercado nacional no setor de atuação da empresa pesquisada. 2º) em um dos quinze casos, a empresa realizou parcerias com o governo de alguns países em que ela atuava ou pretendia atuar.

Em relação aos tipos de mudanças organizacionais ocorridas no submódulo redes de parceiros, na transição da fase 1(fase de concepção do MDN) para a fase 2 (fase de início de operações), tem-se: 1º) mudança organizacional de ordem estratégica em cinco dentre os quinze casos estudados. As empresas buscaram parcerias conforme as necessidades do negócio. Uma delas fez parceria com empresas júniores e posteriormente, após a implantação da empresa, foram feitas parcerias com estudantes autônomos, para ajudar na divulgação do negócio. A segunda empresa utilizou seus contatos na universidade para testar o programa desenvolvido e após o fim dos testes, passou a testar o programa em faculdades particulares com a finalidade de apresentar e vender o direito de uso do programa. A terceira empresa fez parcerias com empresas provedoras de plataformas de internet para conseguir desenvolver seu

sistema integrado para criar facilidades para os clientes-fornecedores, já que essa integração evitaria conflitos na configuração da plataforma do cliente-fornecedor e da empresa estudada. A quarta empresa fez parceria com um empresário que vive em outro país e que possui um negócio semelhante. Ele atua como tutor da empresa estudada. No caso de outra empresa, foi desenvolvida uma parceria com um portal de construção que é referência no país. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi observada em duas das quinze empresas estudadas. Em uma delas, foram feitas parcerias com *blogs* com o objetivo de divulgar a empresa para os clientes sem custo para a empresa e, consequentemente, aumentar a receita de faturamento do *site*. A segunda empresa fez parcerias com pizzaria, em que a empresa estudada doava caixas de pizza. O objetivo dessa ação era divulgar os serviços ofertados pela empresa e gerar aumento no faturamento (receitas) da empresa pesquisada. 3º) mudança organizacional de ordem tecnológica, o que observado em um dentre os quinze casos estudados. Nessa empresa, os empreendedores decidiram integrar a plataforma da empresa com as de seus clientes-fornecedores. No entanto, a empresa não possuia tecnologia e conhecimento para isso, logo, a parceria com provedores de plataforma foi a opção escolhida pela empreendedores; 4º) mudança organizacional de ordem operacional, foi observada em uma das quinze empresas estudadas. A empresa fez parceria com provedores de plataforma *online* para conseguir integrar seu site e o de seus clientes-fornecedores, gerando menos conflitos de sistemas e agilizando a operação.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), foram observadas mudanças organizacionais de ordem estratégicas em dois dentre os quinze casos estudados. Uma das empresas fez parceria com um portal *online* que é referência no setor de atuação da empresa. Dessa forma, pretende se tornar conhecida no mercado e, consequentemente, aumentar o número de clientes atendidos e gerar um crescimento da receita (faturamento). No caso da segunda empresa, a parceria foi realizada com governos de países em que ela atua e de governos em que ela tem a intenção de atuar. Essa parceria cria facilidades para permanência ou entrada da empresa no país. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi observada em uma das quinze empresas estudadas. Nesta parceria realizada com governos, ocorre a redução dos custos de implantação, operação e tributação da empresa pesquisada.

Em relação às parcerias, observou-se que elas assumem um caráter temporário nas empresas pesquisadas. Dessa forma, elas ocorrem esporadicamente e possuem uma curta duração.

Constatou-se que no caso das empresas com menos de três anos de implantação os parceiros eram lembrados como pessoas ou empresas que trouxeram algum benefício, embora não se saiba claramente qual tenha sido. Pode-se mesmo afirmar que o estabelecimento de parcerias não se mostrou relevante no processo de criação e desenvolvimento da empresa. Observou-se, ainda, no estudo que os empreendedores preferem estabelecer sociedades ao invés de parcerias, em função da informalidade das relações de parcerias realizadas nos *e-commerces.*

Constatou-se no estudo que as relações de parcerias e aquisições possuem relevâncias diferentes em diferentes momentos do desenvolvimento da empresa. Para aquelas com menos de três anos (dez casos) de implantação, as parcerias não eram vistas como algo significativo para o seu desenvolvimento. No caso das cinco empresas com mais de três anos, as parcerias e as aquisições eram consideradas elementos estratégicos. A empresa C, por exemplo, até data da entrevista, havia adquirido dezessete empresas. A empresa N fechou uma parceria com um portal que é referência em seu setor. A empresa O, em 2012, adquiriu duas empresas de serviços complementares ao seu.

- Submódulo Captura de Valor

Com base na análise dos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, no que se refere ao submódulo captura de valor e, tendo em vista a primeira questão de pesquisa (como mudou o MDN ?) é possível afirmar que treze empresas fizeram mudanças neste submódulo.

Na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações), as mudanças identificadas foram: 1º) em quatro dos quinze casos estudados, as empresas ampliaram a forma de cobrança; 2º). Em cinco casos elas mudaram a forma de cobrança; 3º) em dois dos casos as empresas deixaram de cobrar a mensalidade.

Na transição da fase 2 (fase de início de operações) para a fase 3 (fase de confirmação) as mudanças organizacionais identificadas foram: 1º) em três das quinze empresas estudadas foi feita a incorporação de outras formas de cobrança pelos serviços prestados pelas empresas. 2º) uma delas conseguiu identificar uma forma de cobrança para o seu serviço, já que na fase anterior a empresa aindo não tinha um negócio definido.

Em relação do tipo de mudança organizacional foram observadas, na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações), as seguintes mudanças: 1º) mudança organizacional de ordem financeira que foi observada em oito dentre os quinze

casos estudados. Estas empresas idealizaram uma forma de cobrança que não se mostrou rentável para elas e por isso, as formas iniciais foram substituídas por novas formas como a cobrança de mensalidade ou a inclusão do custo sobre a venda efetiva do produto ou serviço. Dessa forma, conseguiram aumentar suas receitas (faturamento). Em dois dos casos as empresas passaram a oferecer novos serviços de anúncios de publicidade para os clientes-fornecedores; 2º) mudança organizacional de ordem mercadológica que foi realizada em sete das quinze empresas pesquisadas. Em cinco casos as empresas deixaram de cobrar a mensalidade, o que gerou um aumento da quantidade de clientes-fornecedores cadastrados e, consequentemente, um aumento na quantidade de clientes-usuários. Estimulou o cadastramento de potenciais clientes-usuários. Uma das empresas incorporou um novo serviço para ser ofertado para seus clientes. Os empreendedores decidiram por essa inclusão após a constatação de que seu produto anterior não atendia às reais necessidades de seus clientes-fornecedores. Em um dos casos a empresa incluiu uma nova forma de pagamento que foi o cartão de crédito. Isso criou facilidades e segurança para os clientes atendidos pela empresa.

Na transição da fase 2 (fase de início de operações) para a fase 3 (fase de confirmação) os tipos de mudanças organizacionais observadas foram: 1º) mudança organizacional de ordem financeira, o que foi observado em quatro dentre os quinze casos estudados. As empresas passaram a oferecer novos serviços aos clientes. Uma das empresas criou novo serviço em que ela se responsabilizou pelo orçamento. Essa prática de elaborar orçamento, anteriormente, ficava sob responsabilidade de clientes-fornecedores. Dessa forma a empresa aumentou o seu faturamento. Uma segunda empresa ampliou os serviços oferecidos ao clientes por meio da aquisição de duas empresas, uma no setor de entregas e outra no setor de agendamento de reservas *online* em restaurantes. Essa decisão agregou valor ao serviço principal, que é divulgação de promoções de comerciantes varejistas, o que gerou um incremento no faturamento da empresa. Umas das empresas estudadas passou a cobrar dos clientes-fornecedores pelo envio de uma pesquisa de satisfação para os clientes-usuários. Em um dos casos a empresa identificou sua primeira forma de captar receita (faturamento) pelos serviços ofertados aos clientes. A forma encontrada foi a venda de anúncios publicitários aos clientes-fornecedores que passaram a pagar pelo número de cliques dos clientes-usuários em seus anúncios. A incorporação desse serviço gerou a primeira receita (faturamento) da empresa.

Com base no estudo realizado pode-se afirmar que as empresas estudadas que se encontram na fase de início de operações, mais especificamente, naquelas que possuem um

ano ou menos de implantação, a prioridade é aumentar a quantidade de acessos de clientes-usuários e clientes-fornecedores e não, necessariamente, a geração de receita (faturamento).

Constatou-se que ao serem submetidas ao mercado as empresas tendem a buscar novas alternativas para captação de valor, além da proposta de captação concebida na fase de concepção. No caso das empresas na fase de início de operações essa necessidade está relacionada à captação de recursos financeiros para ajudar a cobrir os custos operacionais. No caso das empresas em fase de confirmação a incorporação de novas formas de captar valor está relacionada ao aumento das receitas (lucro), porém, elas já conseguem obter receita suficiente para cobrir seus custos operacionais.

Entre as empresas de *e-commerce* estudadas foi comum a prática de não cobrança temporária dos serviços prestados para os clientes-fornecedores. Isso ocorreu porque, na fase de início de operações, obter acessos de clientes-usuários e conseguir fechar contratos com clientes-fornecedores é a prioridade para estas empresas.

- Submódulo Canais de Entrega

A análise dos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, no que se refere ao submódulo canais de entrega, permite afirmar que oito empresas fizeram mudanças neste submódulo.

Na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações) as mudanças identificadas foram: 1º) as entregas passaram a serem feitas pelos clientes-fornecedores e não mais pela empresa; 2º) a entrega do serviço foi idealizada para ser entregue fisicamente e passou a ser entregue *online*; 3º) realizou captação direta de clientes-fornecedores, ou seja, passou a fazer visitas aos comerciantes varejistas para apresentar a proposta e fechar contrato; 4º) a empresa passou a enviar as informações promocionais dos clientes-fornecedores por *e-mail*.

Na transição da fase 2 (fase de início de operações) para a fase 3 (fase de confirmação) as mudanças organizacionais identificadas foram: 1º) a empresa passou a participar do processo de entrega do serviço ao invés de deixá-la sob responsabilidade dos clientes-fornecedores; 2º) divulgar os anúncios publicitários de clientes-fornecedores no *site* da empresa estudada; 3º) divulgar a empresa por meio de comerciais televisivos para alcançar clientes que não acessam a internet com frequência.

Em relação ao tipo de mudança organizacional foram observadas, na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações), as seguintes mudanças: 1º) mudança organizacional de ordem mercadológica, que foi observada em dois casos dentre os quinze estudados. Em um dos casos a empresa transferiu a responsabilidade pelas entregas aos clientes-usuários para os clientes-fornecedores. A outra conseguiu, nessa transição, identificar uma forma de entrega a ser adotada pela empresa, já que, até então, não tinha uma proposta de negócio definida. Os empreendedores decidiram fazer divulgação direta nos comércios varejistas. Dessa forma a empresa conseguiu clientes-fornecedores para anunciar no *site*. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi observada em dois dentre os quinze casos estudados. Em um dos casos a empresa deixou de ser responsável pela entrega dos produtos para reduzir os custos com funcionários, motos, combustível e manutenção. Em outro caso passou a realizar os serviços de entrega. Essa decisão foi tomada porque o empreendedor identificou neste serviço a oportunidade de obter receita de faturamento. Em um terceiro caso a empresa idealizou que os serviços seriam entregues em unidades físicas e no entanto, os empreendedores decidiram que os serviços seriam entregues *online*. Isso foi feito para reduzir os custos com estrutura e funcionários. 3º) mudança organizacional de ordem estratégica, que foi observada em um dos quinze casos estudados. No caso dessa empresa os empreendedores conseguiram que os clientes-usuários se cadastrassem no *site*.

Dessa forma a empresa criou um banco de dados, o que permitiu que ela passasse a enviar as promoções por *e-mail*. A empresa passou, também, a divulgar seus negócios por meio de propagandas na televisão. Essas ações geraram um aumento da quantidade de cadastros e um aumento na receita (faturamento) da empresa.

Na transição da fase 2 (fase de início de operações) para a fase 3 (fase de confirmação), os tipos de mudanças organizacionais observadas foram: 1º) mudança organizacional de ordem mercadológica, que foi identificada em um dos quinze casos estudados, o serviço da empresa passou a ser apresentado ao mercado por meio da divulgação em comerciais televisivos. Isso contribuiu para que a empresa se tornasse conhecida de clientes que não utilizam a internet com frequência. Isso gerou o aumento da quantidade de clientes. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, foi observada em um dentre os quinze casos estudados. Essa empresa passou a utilizar o próprio *site* para divulgar os anúncios publicitários de clientes-fornecedores. Dessa forma, conseguiu obter receitas de faturamento e 3º) mudança organizacional de ordem estratégica, que foi realizada em uma dentre as quinze empresas pesquisadas. A empresa passou a fazer a proposta de projeto e elaborar o orçamento. Anteriormente, isso era feito pelo cliente-fornecedor. Essa mudança foi

realizada porque os clientes-fornecedores passaram a oferecer aos clientes-usuários propostas de descontos, caso estes aceitassem fazer o serviço sem a intermediação da empresa estudada. Essa decisão gerou um aumento nas receitas (faturamento) da empresa.

Isso não significa que as empresas não façam o acompanhamento das entregas. Elas se preocupam em acompanhá-las. Isso porque as entregas podem gerar reclamações por parte dos clientes-usuários. O *e-commerce* ainda é visto com desconfiança pelos clientes-usuários, por isso a preocupação das empresas com as entregas é fundamental. Elas utilizam ferramentas para acompanhar as entregas e quando os clientes-usuários não as recebem no prazo, essas solicitações precisam ser rapidamente atendidas e solucionadas para que a empresa de *e-commerce* não tenha sua credibilidade comprometida.

- Submódulo Definição do Segmento de Mercado

Com base nos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, no que se refere ao submódulo definição do segmento de mercado, é possível afirmar que doze empresas fizeram mudanças neste submódulo.

Na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações), as mudanças identificadas foram: 1º) ampliação da categoria de produtos e serviços para comercializar para os clientes-usuários e consumidores; 2º) concentração da atuação em um segmento único de clientes-fornecedores, quando antes, comercializava produtos para vários segmentos de clientes-fornecedores; 3º) ampliação da cobertura de mercado em termos geográficos para outros países; 4º) mudou o tipo de serviço comercializado e, em consequência, mudou um de seus segmentos de mercado, o de clientes-usuários, entrando em um novo segmento de mercado; 5º) mudou o foco de clientes-fornecedores. Antes, comercializava para empresas de pequeno e médio porte. Depois desta mudança, passou a comercializar para atender grandes empresas e redes com marcas reconhecidas.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), as mudanças identificadas foram: 1º) ampliação da cobertura geográfica de mercado; 2º) ampliou as categorias de produtos e serviços para comercializar para clientes-usuários e consumidores e 3º) identificação do primeiro segmento de mercado para ser explorado comercialmente pela empresa.

Em relação aos tipos (ordem/natureza) de mudanças organizacionais, foram identificadas na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de

operações) os seguintes: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, ocorridas em seis das quinze empresas pesquisadas. Destas seis empresas, nas quais foram introduzidas mudanças mercadológica, em três delas houve a ampliação da categoria de produtos e serviços comercializados para clientes-usuários e consumidores. Em outros dois casos, a mudança foi concentrar a atuação da empresa em um segmento de mercado, quando antes, atendia vários segmentos. Em um dos casos, a empresa ampliou a cobertura de mercado em termos geográficos para outros países. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi observada em cinco dentre os quinze casos. Em uma das empresas, os empreendedores fizeram mudanças no tipo de serviço comercializado e como consequência, mudou um de seus segmentos de mercado, entrando em um novo. Essa decisão foi tomada porque a empresa não conseguia vender o serviço ofertado anteriormente. Nos três outros casos, as empresas mudaram o foco de clientes-fornecedores de pequeno e médio porte para atender grandes redes com marcas reconhecidas.

Sobre os tipos de mudanças organizacionais observadas na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação) constatou-se: 1º) mudança organizacional de ordem mercadológica ocorrida em quatro das quinze empresas estudadas. Em um dos casos, a empresa ampliou a cobertura de mercado em termos geográfico para outros países. Em dois dos quinze casos, as empresas ampliaram a categoria de produtos e serviços para comercializar para clientes-usuários e consumidores, com o objetivo de aumentar o faturamento. Em um dos casos, a empresa identificou o primeiro segmento de mercado para ser explorado comercialmente. 2º) mudança organizacional de ordem financeira, que foi observada em uma das empresas dentre as quinze estudadas. Nela, a empresa, além do segmento definido na proposta inicial, incorporou um novo segmento de clientes-fornecedores com o objetivo de gerar um aumento nas receitas (faturamento) da empresa.

Uma das singularidades identificadas como características das empresas estudadas é o fato de que atuam com dois segmentos de clientes. O primeiro é composto pelos clientes-fornecedores que remuneram a empresa pesquisada pela comercialização de seus produtos. O outro segmento é o de clientes-usuários que acessam o site para comprar os produtos ou serviços. Apesar de serem clientes e valorizarem o *site* pelo seus respectivos acessos, na maioria dos casos, não pagam por estes acessos.

Para que os clientes-usuários acessem, se cadastrem e comprem é preciso que o site possua um contigente de clientes-fornecedores ofertantes. Isso implicou na formação de um contigente de clientes-fornecedores, que levou cerca de um ano, em média, para ser

conseguido pelas empresas estudadas. Os primeiros clientes-fornecedores são aqueles pioneiros que acreditam no potencial de vendas da empresa e correm como elas os riscos do pioneirismo de entrada no mercado brasileiro.

Nota-se que os clientes-fornecedores têm mais conhecimento (médicos, profissionais da construção, dentre outros) dos produtos e/ou serviços que comercializam do que os clientes-usuários interessados em adquirir e/ou possuem experiência no ramo de atuação. Os clientes-usuários são pessoas físicas interessadas em adquirir e pagar pelos produtos ou serviços comercializados pelo *site* das empresas de *e-commerce* estudadas.

Embora a internet ofereça facilidades de cobertura global e permita a comercialização *online* em outros países, constatou-se no estudo que, somente três das quinze empresas estudadas (as empresas A, C e K) já comercializam no exterior.

- Submódulo sistemas de gerenciamento e controle da operação

Com base nos dados constantes na Matriz de Análise Cruzada, no que se refere ao submódulo sistema de gerenciamento e controle de operações, é possível afirmar que cinco empresas fizeram mudanças neste submódulo.

Na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações), as mudanças identificadas foram: 1º) inclusão de novos programas de acompanhamento de controle de resultados; 2º) realização de mudanças para integração das plataformas da empresa pesquisada e de seus clientes-fornecedores; 3º) inclusão de pesquisa de rua como forma de obter informações sobre os potenciais clientes-usuários.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), as mudanças identificadas foram: 1º) incorporação de novos programas para controle e gerenciamento dos resultados.

Em relação aos tipos (ordem/natureza) de mudanças organizacionais, foram identificadas na transição da fase 1 (fase de concepção) para a fase 2 (fase de início de operações) os seguintes: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, que foram observadas em quatro dos quinze casos estudados. Em dois deles, as empresas desenvolveram os próprios sistemas de gerenciamento e controle que precisavam. Em um dos casos ocorreu a incorporação de melhorias com a integração da plataforma do cliente-fornecedor e a da empresa estudada. A quarta empresa incorporou a pesquisa de rua como recurso adicional ao sistema de acompanhamento e controle de controle utilizado pela empresa.

Na transição entre a fase 2 (fase de início de operações) e a fase 3 (fase de confirmação), os tipos de mudanças identificadas foram: 1º) mudanças organizacionais de ordem mercadológica, que foram observadas em três dos quinze casos de empresas pesquisadas. Nestas empresas ocorreu a incorporação de novos programas para controle e gerenciamento dos resultados e a exclusão de outros programas que elas utilizavam, anteriormente. 2º) mudanças organizacionais de ordem tecnológica, que foram observadas em três dos quinze casos estudados. As empresas adquiriram novos programas para acompanhamento e controle dos resultados. Alguns programas foram desenvolvidos na própria empresa e outros foram comprados.

Nota-se no estudo que os empreendedores tinham significativa preocupação com a questão do acompanhamento dos resultados. O programa mais frequentemente utilizado pelas empresas pesquisadas é aquele disponibilizado, gratuitamente, por uma multinacional que atua na internet.

Em relação ao acompanhamento e controle do faturamento das empresas, em sete dos quinze casos estudados, elas não possuíam um programa com esta finalidade. Para os empreendedores destas sete empresas não existia a necessidade de investir no desenvolvimento de um sistema de controle de faturamento até a data da entrevista, considerando que elas ainda não tinham um faturamento significativo que requeresse um controle mais cuidadoso.

Nota-se ainda que, apesar de sete empresas não terem um programa para controle do faturamento, até a data da entrevista, todas as quinze empresas afirmaram possuir projeções de faturamento para o próximo ano e, em alguns casos, até mesmo para os próximos cinco anos.

Quadro 15 - Mudanças introduzidas nos submódulos do MDN das empresas nas três fases pesquisadas

Empresa	Proposta /oferta de valor	Acervo de recursos	Fornecedores	Rede de parceiros	Captura de valor	Canais de entrega	Definição do segmento de mercado	Sistema de Gerenciamento e controle das operações
A	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
B	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
C	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
D	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
E	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
F	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
G	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
H	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
I	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
J	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
K	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
L	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
M	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
N	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
O	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
TOTAL	10	10	10	9	13	8	12	5

Legenda: **SIM** **Submódulos das empresas em que foram realizadas mudanças.**

NÃO **Submódulos das empresas em que não foram realizadas mudanças.**

4.4 Razões/Motivos das mudanças introduzidas nos MDN, segundo depoimentos dos empreendedores entrevistados

Com relação às razões/motivos que justificaram a introdução de um conjunto de mudanças nos respectivos MDNs das empresas pesquisadas, os entrevistados, em seus depoimentos, explicaram por submódulo.

A descrição destas razões/motivos das mudanças feitas pelos entrevistados, foram, a seguir, agrupadas em categorias organizadas em função do tipo/ordem/natureza das mudanças. Para atender uma das questões desta pesquisa, além do agrupamento das razões por tipos de mudanças que elas justificam, optou-se por descrevê-las tendo em vista suas contribuições para a construção do modelo como um todo e, consequentemente, os resultados delas sobre o desempenho das empresas no período pós-mudanças.

Razões das mudanças organizacionais de ordem mercadológica:

● Nesta primeira categoria a principal razão das mudanças de ordem mercadológica nas empresas em relação aos seus MDN, apresentadas pelos entrevistados, foram explicadas pela necessidade de alinhamento da proposta/oferta de valor idealizada na fase de concepção, ainda em condições de ausência de mercado para ajustá-la às exigências dos clientes, do mercado e dos demais *stakeholders* manifestadas por estes na fase de início de operações e/ou na fase de confirmação. A necessidade de alinhamento descrita pelos empreendedores ocorreu em oito das quinze empresas estudadas e está relacionada com a falta de uma oferta para comercialização de serviços para o mesmo segmento de clientes-usuários.

● Continuando a necessidade de ajuste/alinhamento da proposta inicial para a proposta ofertada, um dos empreendedores apresentou como razão da mudança a necessidade de mudar o tipo de serviço comercializado porque não conseguia gerar receita (faturamento) com o serviço que vendia anteriormente. Isso levou a empresa a mudar o tipo de serviço vendido para o mesmo segmento de clientes.

● Outra razão da mudança da expansão da atuação da empresa para mercados de outros países no exterior foi, segundo o depoimento dos entrevistados, a percepção da existência de demanda nestes locais de segmentos de mercado semelhantes aos que a empresa já atendia.

● Criar novas funcionalidades no *site* permitindo acesso por meio de aplicativos para telefonia móvel e *tablets*. A razão apresentada para a introdução desta mudança, foi a possibilidade de

ampliar a clientela que usa dispositivos portáteis. Os empreendedores justificaram esta mudança, afirmando que a tendência do setor de *e-commerce* é que o ponto de venda e de acesso sejam os equipamentos de uso móvel.

● Uma das razões singulares apresentadas para justificar uma mudança feita por um único empreendedor foi a de oferecer uma solução mais completa para os clientes-usuários. Ele justificou que preferiu comprar duas empresas, sendo que uma delas fazia entregas de produtos e a outra agendava *online* os serviços que ofertava para os clientes-usuários. Estas duas empresas adquiridas completavam a solução inicial do que era vender produtos e serviços que poderiam ser entregues, adquiridos e agendados pelas respectivas empresas adquiridas.

● Ao explicar a razão da decisão de reduzir o porfólio de serviços comercializados de dez segmentos para um só (construção, reforma e decoração), reduzindo a quantidade de clientes-fornecedores, o empreendedor entrevistado mencionou que era muito difícil conhecer os processos de operação e as cadeias de valor de dez setores, simultaneamente. Por essa razão, decidiu deixar de ser um portal de varejo de produtos e serviço em geral, para se especializar no segmento de construções e reformas. Com isso, conseguiu reduzir custos e oferecer um serviço de mais qualidade para os clientes-usuários deste segmento, reduziu custos, e passou a oferecer um serviço de mais qualidade para os clientes-usuários. Alegou, ainda, que o setor de construção e reforma é o que tinha maior procura junto à rede de internet, em termos de palavras buscadas pelos usuários da rede.

● Quando indagados sobre as razões de proceder uma mudança no sentido de deixar de cobrar dos clientes-fornecedores na fase início de operações, cinco entrevistados, representando cinco dentre as quinze empresas pesquisadas, justificaram esta decisão de deixar de cobrar para conseguir maior acesso e adesão de clientes-fornecedores.

● Um dos casos de empresas estudadas não conseguiu gerar valor com sua proposta de fazer trocas e/ou doações de produtos entre clientes. Por esta razão, procedeu uma mudança de introduzir serviços cobrados de entregas de produtos trocados e/ou doados. No caso de doações entre pessoas, a que recebe a doação paga o frete, se assim o desejar. Por sua vez, no caso de trocas, cada parte paga o frete correspondente ao produto que ofereceu na troca. Obter esta receita é a justificativa financeira desta mudança e se constituiu numa mudança mercadológica para facilitar a vida dos clientes.

● As razões apresentadas para as mudanças introduzidas no sistema de gerenciamento e controle das operações de quatro empresas dentre as 15 estudadas, segundo os entrevistados, deveu-se à necessidade de integração da operação destas empresas com seus clientes-

fornecedores. A outra razão apresentada, foi a necessidade de aprimoramento dos controles de acesso em função do crescimento do trânsito dos clientes envolvidos. Foi destacada também, pelos entrevistados, a necessidade de oferecer aos clientes-fornecedores possibilidades de fazer pesquisa de opinião com os clientes-usuários sobre a qualidade e funcionalidade dos serviços prestados pelas empresas estudadas. Desta forma, a justificativa foi de aprimorar os mecanismos de gerenciamento e controle das operações.

Em termos das contribuições desta categoria de mudanças mercadológicas introduzidas para a construção do MDN das empresas pesquisadas, os empreendedores afirmaram que elas permitiram conquistar mais acessos de clientes-usuários ao *site* e consequentemente, maiores possibilidades de aumento do faturamento pela venda de produtos e/ou serviços dos clientes-fornecedores. Ao mudar a operação de vendas pessoais para vendas pelo site, as razões foram as mesmas, ou seja, permitir maior acessibilidade de clientes, reduzir os investimentos em instalações físicas e potencialmente, ampliar no futuro as receitas (faturamento).

Estas mudanças de ordem mercadológica permitiram, segundo os entrevistados, que o MDN fosse capaz de manter a empresa operando no mercado, embora, não se possa afirmar, segundo os mesmos entrevistados, que os MDNs já pesquisados tenham atingido o formato definitivo.

Razões das mudanças organizacionais de ordem financeira:

● Em relação à mudança financeira introduzida por um dos empreendedores que passou a oferecer os serviços de intermediação de pagamentos *online* para clientes-usuários e, complementarmente, a possibilidade destes receberem um financiamento para quitar suas compras, foi justificada pela razão da empresa querer aumentar seu faturamento com estas duas modalidades e serviços (intermediação de pagamentos e financiamento ao cliente-usuário comprador).

● A decisão de introduzir uma mudança financeira no sentido de utilizar cotas de capitais como forma remuneração de pessoas especializadas que prestaram serviços no desenvolvimento no *site* da empresa, foi apresentada por um dos entrevistados. As razões para esta prática, segundo os entrevistados, foram as dificuldades de sustentar, no período inicial, as despesas de uma folha de pagamento, especialmente, num momento em que a empresa ainda não tem um faturamento suficiente para suprir seus custos.

● Para sustentar os investimentos em publicidade para divulgação de seus respectivos negócios, dois entrevistados, representando duas dentre as quinze empresas estudadas, optaram pela decisão financeira de reduzir custos estabelecendo parcerias com outras empresas varejistas tradicionais e com *blogs* relacionados com os seus segmentos de mercado.
● Dado que o segmento de pequenos varejistas de alimentos, inicialmente idealizado como segmentos-alvo por duas, dentre as quinze empresas estudadas, não tinham condições de gerar o faturamento pretendido pelos empreendedores destas empresas de *e-commerce* dos serviços de alimentos, os empreendedores mudaram o foco para atender os segmentos de grandes varejistas de comidas ou redes de franquias.
● Em relação às mudanças financeiras, no que se refere ao *modus operandi* das modalidades de cobrança (por clique e por item vendido), os entrevistados justificaram tais mudanças, apresentando como razões: os altos custos para sustentar estas formas de recebimento. Daí então, optaram pela cobrança de mensalidades dos clientes-fornecedores pela vinculação deles ao *site*.

Razões das mudanças organizacionais de ordem estratégica:

● Os entrevistados, ao comentar sobre a mudança estratégica do segmento de mercado inicial para explorar outros segmentos diferentes, apresentaram como razões desta decisão o fato de que as vendas para o segmento inicial não eram suficientes para manter a atratividade do segmento. Daí, os empreendedores alegaram que o novo segmento tinha um potencial maior de geração de faturamento para os novos clientes-fornecedores interessados em comercializar para ele.
● As mudanças estratégicas no conceito de negócio, foram as razões alegadas para a mudança na proposta de valor de uma das empresas estudadas. Segundo o entrevistado, a empresa em questão, inicialmente, planejou gerar suas receitas cobrando um percentual pelos produtos e serviços vendidos no seu *site*. Depois da mudança em seu conceito de negócio, passou a ofertar demandas de projetos personalizados de serviços, incluindo os respectivos orçamentos para execução, já listando os produtos necessários provenientes das empresas clientes-fornecedoras e os custos de mão-de-obra dos profissionais executores desses mesmos serviços. Desta forma, a empresa conseguiu agregar mais valor aos serviços que comercializa, aumentando o respectivo faturamento e se diferenciando das empresas concorrentes.

Razões das mudanças organizacionais de ordem tecnológica:

- As razões expostas pelos entrevistados sobre as aquisições e/ou desenvolvimento de novos *softwares*, bem como o uso de serviços dos provedores de plataformas que foram introduzidas, gradualmente, em cinco dentre as quinze empresas estudadas, foram: 1º) as necessidades de *softwares* que facilitam a integração entre as empresas de *e-commerce* e as plataformas de seus clientes-fornecedores, o que era vital para a comunicação entre as plataformas e a garantia de que as operações entre as empresas sejam eficientes e eficazes, mesmo que isto implicasse em investimentos nestas tecnologias de *softwares* e interfaces de integração; 2º) a aquisição de novos *softwares* foi necessária para aprimorar o gerenciamento das operações, a precificação dos produtos comercializados, o rastreamento das entregas e os controles de pagamentos e recebimentos feitos pelos clientes-usuários e os clientes-fornecedores e 3º) a necessidade de desenvolvimento de *softwares* apropriados para atender aos reais interesses dos clientes-fornecedores. Em síntese, as razões, segundo os entrevistados, foram: melhorar o desempenho das empresas de *e-commerce* por meio do melhor atendimento dos dois tipos de clientes, os fornecedores e os usuários.

Razões das mudanças organizacionais de ordem operacional:

- Com relação às mudanças referentes à aquisição de equipamentos, tais como computadores, *workstations*, bases de dados, telefones, mobiliários, os entrevistados apresentaram como razões para estas mudanças, a necessidade de atender às exigências operacionais de profissionalização da empresa. Como ficou evidenciado pelos dados da pesquisa, as empresas de *e-commerce* começam de uma forma improvisada, usando recursos e equipamentos pessoais dos próprios sócios, os quais não são suficientes para sustentar a operação comercial das empresas.

4.5 Contribuições do conjunto de mudanças nos resultados das empresas, baseados em estimativas dos empreendedores e/ou entrevistados: indicadores de resultados pós-mudanças

Quadro 16 - Resultados estimados pelos entrevistados decorrentes do conjunto de mudanças introduzidas na empresa, conforme alguns indicadores comuns utilizados nas empresas do setor

Indicadores de resultados no período pós-mudanças.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do site.	40% (+)	40% (+)	90% (+)	50% (+)	35% (+)	31% (+)	25% (+)	10% (+)	10% (+)	50% (+)	27% (+)	87,50% (+)	70% (+)	25% (+)	20% (+)
Comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do site.	NFPA	70% (C+)	80% (C+)	NFPA	60% (C+)	98% (C+)	15% (C+)	25% (C+)	NFPA	20% (C+)	24,50% (C+)	NFPA	95% (C+)	30% (C+)	50% (C+)
Oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do site.	86% (+)	85% (+)	70% (+)	40% (+)	35% (+)	75% (+)	35% (+)	30% (+)	96% (+)	10% (+)	27% (+)	98% (+)	100% (+)	41,90% (+)	98,25% (+)

Legenda

(%) = os valores dos percentuais (são as estimativas da contribuição das mudanças para os resultados da cada empresa no período pós-mudança.

Positiva (+) = significa que as mudanças contribuiram para uma melhoria (crescimento) no período pós-mudanças.

Neutro ( ) = a mudança não contribuiu nem prejudicou o desempenho.

Negativa (-) = significa que a mudança introduzida provocou uma diminuição do desempenho mostrado pelos índices.

NFPA = o empreendedor ainda não realizou, por meio de sua empresa, nenhum faturamento com o seu negócio.

Crescimento (C+) = significa que as mudanças contribuiram para uma melhoria (crescimento) no indicador comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do site, no período pós-mudanças.

Foi solicitado durante as entrevistas, que os empreendedores fizessem uma estimativa das contribuições das mudanças para os resultados de desempenho das empresas estudadas nos períodos depois da introdução da mudança (período pós-mudança). Estas estimativas, embora não tenham a precisão dos números contábeis, expressam a percepção e vivência dos empreendedores e/ou entrevistados enquanto agentes de mudança e avaliação dos seus impactos nos desempenhos posteriores das empresas depois das mudanças. Esta opção de coletar estimativas dos empreendedores e/ou entrevistados sobre os efeitos das mudanças nos indicadores de desempenho, conforme pode ser visto no quadro 16, inserido neste capítulo, foi tomada pela pesquisadora pelos seguintes motivos: 1º) os empreendedores relutaram e foram muito reticentes em relação à perguntas sobre o valor do lucro, o montante do faturamento e os índices reais de rentabilidade. Isto porque muitas empresas ainda não

atingiram a fase de confirmação de seu modelo de negócio pelo mercado. Por esta razão, a estratégia desta pesquisa foi coletar as estimativas de resultados por três dos indicadores dos sistema "Métricas do Pirata", comumente utilizado no setor. Estes indicadores estão descritos no referido quadro. Os percentuais que aparecem na frente dos indicadores são estimativas dos empreendedores sobre as contribuições das mudanças para o desempenho das empresas no período pós-mudanças.

Com relação ao indicador oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do site, as estimativas de contribuição das mudanças para o desempenho da empresa, depois da introdução das mudanças, mostrou percentuais positivos, o que significa que as empresas conseguiram aumentar as quantidades de acessos de clientes-usuários no site. Estes percentuais estimados pelos empreendedores variaram no intervalo entre 10% e 90% de contribuição positiva.

A respeito do indicador comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do site, que apresenta as estimativas de receitas informadas pelos empreendedores e/ou entrevistados, foi possível estimar que, entre as empresas que possuem faturamento, todas apresentaram um crescimento, no período de pós-mudanças, que variou de 15% a 98%.

Sobre o indicador oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do site, que mostra as estimativas de variação do número de clientes-fornecedores das empresas estudadas, é possível afirmar que, após as mudanças realizadas pelos empreendedores, todas as empresas apresentaram resultados positivos. Nesse indicador, os percentuais variaram de 10% a 100%.

Em síntese, a análise deste quadro 16 revelou que as mudanças deram contribuições efetivas para o aprimoramento do desempenho do MDN na fase pós-mudança, gerando maior base de clientes-fornecedores e de clientes-usuários, que são a base para um faturamento consistente e expectativas de maiores lucros.

4.6 Conclusões finais e recomendações de temas para futuras pesquisas sobre modelo de negócio painel de controle em empresas de *e-commerce*

Esta pesquisa foi realizada, desde seu início, com o intuito de responder a três questões básicas formuladas no item 1.4, as quais são relembradas, a seguir:

A primeira questão perguntava como e quando foram as feitas as mudanças em um ou mais submódulos dos MDNs (painel de controle) das empresas pesquisadas. Tomando como referência a data de 30 de junho de 2013, quando foram coletados os dados da pesquisa, é possível dar uma resposta afirmativa a esta questão. Efetivamente, foram observadas nas empresas estudadas a ocorrência de mudanças em todos os nove submódulos componentes do modelo de negócio. A maior incidência de mudanças observadas, por submódulo, foi constatada nos submódulos captura de valor e definição do segmento de mercado com treze e doze mudanças em cada um destes submódulos respectivamente.

Nos submódulos proposta/oferta de valor foram observadas dez mudanças nos casos de empresas empresas estudadas. Em termos de mudanças ocorridas, constatou-se que as mudanças mais comuns consistiram em trocar de segmento de mercado, ampliar a oferta inicial de produtos/serviços e optar por outros canais de entrega e/ou alterar o tipo de serviço comercializado pelos sites. Ao responder quando as mudanças ocorreram nas propostas/ofertas de valor, elas ocorreram com maior incidência entre a fase 1 (fase de concepção do MDN) e a fase 2 (fase de início das operações).

No submódulo acervo de recursos dos casos das empresas estudadas, o que também ocorreu em dez casos de empresas estudadas, em resposta sobre como elas mudaram, observou-se que as mesmas alteraram os seus recursos tecnológicos de *hardware* e *software* com a finalidade de oferecer maior quantidade de funcionalidades para os clientes-fornecedores e clientes-usuários. Uma das mudanças comuns destas empresas foi o desenvolvimento de novas versões do site idealizado inicialmente, incluindo espaços para vendas de serviços de publicidade de clientes-fornecedores. Como ocorreu no submódulo anterior de proposta/oferta de valor, o momento quando ocorreu a maioria das mudanças no acervo de recursos, foi na transição da fase de concepção dos MDNs das empresas para a fase de início das operações quando as exigências dos clientes e dos demais *stakeholders* se fizeram presentes, ou seja, o efeito mercado.

Em termos de conclusões sobre como e quando ocorreram as mudanças no submódulo fornecedores, que foi observado em dez dos casos das empresas estudadas, pode-se constatar que as mudanças implicaram na troca do segmento de clientes-fornecedores, que havia sido

inicialmente, idealizado para ser explorado e, na forma de captação de valor, o que ocorreu na transição entre a fase de concepção dos MDNs das empresas e a fase de início das operações. Conclui-se, também, que o submódulo fornecedores foi mudado, no que se refere a ampliação ou redução dos segmentos de clientes-usuários em empresas estudadas ocorridas na fase de confirmação dos MDNs. Estas mudanças são explicadas pelo dilema competitivo em que vivem estas empresas. Para conseguirem maior quantidade de clientes-fornecedores, necessitam ter maior quantidade de acessos de clientes-usuários e vice-versa.

Conclui-se a respeito do submódulo redes de parceiros, que estes sofreram mudanças em nove dos quinze casos de empresas pesquisadas. Ao responder à questão sobre como mudaram, verificou-se que, as parcerias foram alteradas na medida em que as empresas manifestaram preferência pela substituição das parcerias iniciais por empresas provedoras de plataformas, universidades e consultores mentores. Estas mudanças foram realizadas durante o período de transição entre a fase de concepção do MDN e a fase de início de operações. Conclui-se ainda, que na fase de transição, duas empresas estabeleceram novas parcerias com órgãos do governo de vários países para poderem comercializar nestes mercados. O que explica essas mudanças é a necessidade do empreendedor buscar apoio, recursos operacionais e facilidades de acesso a novos mercados. Em síntese, é a construção das parcerias necessárias para atender os ajustes gradualmente realizados nos MDNs das empresas estudadas.

A conclusão sobre como ocorreram as treze mudanças identificadas no submódulo captura de valor, nas empresas pesquisadas, revelaram que a introdução de novas formas de cobrança pelos serviços foi uma mudança frequente. O momento de introdução dessas mudanças ocorreu no período de transição entre a fase de concepção do MDN e a de início de operações. Ainda neste período, uma das empresas optou pela desistência de cobrança de seus serviços, como forma de tornar o site mais acessível e atrativo para potenciais clientes-usuários, tendo em vista, aumentar o acesso deles e valorizar a marca da empresa. Outra conclusão na mesma linha é que uma das empresas conseguiu identificar a sua primeira forma de captar receitas (faturamento) somente na transição entre o período de início das operações e a fase de confirmação. Estas mudanças para ajustar identificar ou ajustar as formas de captação de valor representam as preocupações dos empreendedores pesquisados em conseguir converter os acessos dos clientes-usuários em faturamento para os clientes-fornecedores e, em ato contínuo, cobrar destes últimos, a sua parcela pela intermediação. É esta receita sobre o montante comercializado que gera o faturamento e a sustentação das empresas pesquisadas.

A conclusão sobre como foram feitas as mudanças no submódulo canais de entrega, as oito dentre as quinze empresas pesquisadas, revelam que as empresas substituíram a proposta idealizada de operar as entregas e optaram, na fase de início das operações, para deixar esta atividade de entrega para os próprios clientes-fornecedores, especificamente, para os casos de comercialização de produtos. No que se refere a serviços, a mudança introduzida foi prestar os serviços *online* e não pessoalmente, em unidades físicas da própria empresa. Esta mudança foi realizada entre a fase de início de operações e a fase de confirmação. Outra empresa preferiu mudar a forma de entrega de valor para os seus clientes-fornecedores. Na fase inicial de operações ofertava tomadas de preços dos serviços que comercializava e passou a ofertar projetos completos, inclusive, os respectivos orçamentos já negociados com os clientes-usuários interessados em realizar os serviços. Isso mostra que os empreendedores das empresas estudadas dedicam especial atenção em saber o que realmente, representa valor para o cliente-usuário, ou seja, o que efetivamente, atende as reais necessidades destes clientes-usuários.

As conclusões extraídas dos doze casos, dentre os quinze casos estudados sobre como foram feitas as mudanças no respectivo submódulo definição do segmento de mercado permitem afirmar que, na fase de concepção, estes empreendedores tendem a querer explorar vários segmentos de negócios, simultaneamente. Quando iniciam as operações, percebem a complexidade das respectivas cadeias de valor de cada segmento e decidem reduzir e refocar a atuação da empresa em um ou dois segmentos. Em sentido inverso, a esta redução de segmentos, observou-se que, a maioria destas empresas ampliou as categorias de produtos ou serviços comercializados pelo *site*, inclusive, expandindo a operação para outros países. Houve um caso em que a empresa preferiu mudar o segmento de mercado que explorava anteriormente. Estas mudanças no sentido da focalização para um ou dois segmentos, aumento das categorias de produtos e ou serviços comercializados, bem como, expansão para outros mercados no exterior, revelam o esforço dos empreendedores em conseguir aumentar as receitas (faturamento). Estas mudanças ocorreram no período de transição entre a fase de concepção dos MDNs das empresas pesquisadas, abrangendo até a fase de confirmação dos respectivos modelos, para aquelas empresas que chegaram até a última fase.

Em relação ao submódulo sistema de gerenciamento e controle das operações, em que foram observadas cinco mudanças entre os casos de empresas estudadas, entre a fase 1 (fase de concepção do MDN) e a fase 2 (fase de início das operações) foram introduzidas as seguintes mudanças: incorporação de novos programas aos já existentes para acompanhamento e controle de resultados, integração das plataformas das empresas estudadas

com as de seus respectivos clientes-fornecedores. Outra mudança observada consistiu na inclusão de pesquisas sobre o interesse ou não em utilizar a internet para determinados serviços, casualmente, similares àqueles que a empresa oferece.

Com base nas conclusões sobre como as mudanças foram introduzidas pelos empreendedores nos diferentes submódulos dos MDNs nos casos das empresas estudadas, é possível identificar no comportamento dos empreendedores um modo de agir do tipo *effectuation*, conforme descrito por Sarasvathy (2001), ou seja, vai atuando no sentido de remodelar gradualmente, a proposta/oferta de valor do negócio. Por meio de mudanças consegue enfrentar, temporariamente, as contigências demandadas pelos clientes, pelo mercado (concorrentes) e pelos demais *stakeholders.* Apenas para lembrar, segundo a teoria da autora já citada, o empreendedor no enfoque do *effectuation* não planeja antecipadamente, a trajetória da futura empresa, nem escolhe as melhores opções de recursos para decidir sobre a criação dela. Ele cria a empresa com base no modelo de gestão que ele idealizou, na fase de concepção e com os recursos que tem em mãos. Logo em seguida, observa as consequências de suas decisões, procurando a cada momento, resolver os problemas do dia a dia na condução do seu empreendimento.

Estas mesmas conclusões já explicitadas sobre como as mudanças foram concebidas no MDN e nas empresas como um todo durante as três fases estudadas, corroboram as abordagens da teoria da contingência, especificamente, da liderança contingencial do empreendedor. Por esta teoria, as mudanças na empresa são formas encontradas pelo empreendedor para adaptar a empresa às exigências do ambiente na qual ela se insere, conforme afirma Scott (1981) e Pleshko et al (2011). Na mesma linha, as conclusões confirmam os estudos de Lawrence e Lorsch (1967), Pennings (1980), Cruz et al (2011) e Battilana et al (2012), quando afirmam que os fatores contigenciais (situacionais) de natureza externa e interna condicionam as necessidades de mudanças de adaptação na estrutura organizacional e gera impactos no desempenho pós-mudanças das organizações.

As conclusões expostas nesse estudo sobre as mudanças introduzidas nos MDNs das empresas pesquisadas, também confirmam as teorias explicitadas por Bedingham (2004, p.24), ao afirmar que as mudanças organizacionais de ordens estratégica, mercadológicas e financeiras são: "mais motivadas pelas forças externas, dentre as quais, destacam-se as pressões do mercado (clientes) e dos concorrentes".

As conclusões sobre os tipos de mudanças introduzidas nos submódulos dos MDNs revelaram, ainda, uma interconexão entre essas mudanças, ou seja, uma acaba determinando a necessidade de outras. Nesse sentido, as mudanças estratégicas e mercadológicas foram

realizadas mediante pressões do mercado e ou de outros *stakeholders* e acabaram estimulando o empreendedor a fazer mudanças em outros submódulos. Esta conclusão se alinha às afirmações de Chandler (1962), segundo o qual, as estruturas das empresas mudam para se alinhar às estratégias, ou seja, as estratégicas precedem as estruturas.

Com relação às razões apresentadas pelos empreendedores para justificar as decisões e introduzir mudanças nos vários submódulos dos MDNs, podem ser resumidas nos seguintes: a necessidade de alinhar a proposta de valor idealizada e as exigências dos clientes, que se recusavam a adquirir os produtos ou serviços pelo site. Nitidamente, a proposta não satisfazia as necessidades dos clientes que o acessavam; a busca da ampliação da base de clientes-fornecedores também, foi uma constante na maioria destas empresas. O dilema sem clientes-usuários não se consegue clientes-fornecedores e vice-versa, foi uma razão muito alegada pelos empreendedores e que os levou à introduzirem mudanças estratégicas, mercadológicas, financeiras, tecnológicas e operacionais, para conseguir fazer o casamento entre oferta de valor e as demandas dos clientes-usuários de produtos e ou serviços. A conclusão final sobre as razões/motivos está associada à conquista de mais clientes-fornecedores e ao mesmo tempo, maior contingente de clientes-usuários que definem o faturamento e a sobrevivência da empresa de *e-commerce.*

Com relação à questão de pesquisa sobre a verificação das contribuições do conjunto de mudanças introduzidas nos MDNs para o desempenho das empresas estudadas, é possível concluir que elas contribuíram positivamente, para acelerar o desempenho das mesmas no período pós-mudança. As estimativas do crescimento gerado em decorrência das mudanças fornecidas pelos empreendedores, em termos de percentuais estimados, revelam assertividade das mudanças implantadas no negócio.

Em termos de conclusão final, é importante destacar que os três principais achados desta pesquisa são a constatação de que nenhum dos modelos de negócios dos casos das empresas estudadas, começou pronto. Foi possível concluir que tais modelos dificilmente, poderão ser construídos *a priori*, ou seja, antes da empresa começar a operar no mercado. Pode-se ainda, concluir, em relação ao MDN, que sua confirmação foi sempre em caráter temporária.

Recomendações para Futuras Pesquisas sobre temas relacionados com Modelos de Negócios painel de controle

Recomenda-se que os resultados e conclusões desta pesquisa inspirem novos estudos sobre MDNs em outros setores de negócios de *e-business*. Inclusive, sugere-se que os resultados possam ser convertidos em hipóteses para pesquisas quantitativas que estudem o modelo de negócio painel de controle em uma amostra estatística representativa do setor *e-commerce.*

REFERÊNCIAS

ABBAGANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2012.

ABELL, Derek F. **Definição de negócio: ponto de partida do planejamento estratégico.** Tradução de Carlos Araujo. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

ACKERMANN, Fran; COLIN, Eden. Strategic management of stakeholders: theory and practice. **Long Range Planning,** v.44, p.179-196. 2011.

ALBERTIN, Alberto L. Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. **RAE,** São Paulo, v.39, n.1, p.64-76, 1999.

AL-DEBEI, Mutaz.; HADDADEH, Ramzi; AVISON, David. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. **Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems,** Toronto, p. 1 - 11, ago. 2008.

AMOR, Daniel. **A (R)evolução do e-business.** Tradução de Rosa Moura.; VEIGA, Edna Veiga. São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

ANSELMO, Estevão. Modelo de gestão não linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de ato crescimento em ambientes diâmicos e imprevisíveis. Data de defesa. 2005. 155 f. **Tese (Doutorado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005

Associação Brasileira de startups - ABS. Conheça as principais startups brasileiras. Disponível em: < http://www.ab*startup*s.com.br/ >. Acesso em: 07 set. 2013.

BATTILANA, Julie; CASCIARO, Tiziana. Change agents, networks, and institutions: a Contigency Teory of organizational change. **Academy of Managemente Journal**. n.2, v.55, p.381-398. 2012.

BEDINGHAM, Keith. Corporate culture change in the engineering environment. **IEE Engineering Management**. oct/nov, p.26-27. 2004.

BELLMAN, Richard; CLARK, Charles; CRAFT, Cliff; MALCOLM; Don; RICCIARDI, Franc. On the construction of a multi-stage, multi-person, business game. **Operations Research,** Cidade, v.5, n.4, p. 469-503, nov. 1957.

BORNIA, Antonio C.; DONADEL, Cristian M.; LORANDI, Joisse A. A logística do comércio eletrônico do B2C (business to consumer). **XXVI ENEGEP**. Fortaleza, CE. out. 2006.

BOWMAN, Henry. State Of the Art on Business Models. B4U Telematica Institute, TU Delft, TNO, KPN Research. p. 1 - 42, set. 2003.

CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of the Internet. Charleston:

Computer Technology Research Corp, 1997.

CAMBRIDGE Dictionaries Online. Disponível em: < http://dictionary.cambridge.org/us/ >. Acesso em: 06 jul. 2013.

CERIBELLI, Harrison Bachion; MERLO, Edgar Monforte. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, n.2, v.7. p.134-154. abr/jun2013.

CHESBROUGH, H.; ROSEMBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. **Industrial and Corporate Chenge**. Boston, MA, II, n.3, p. 1- 40. 2002.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHOI, Soon-Yong; STAHL, Dale; WHINSTON, Andrew. **The economics of eletronic commerce**. Indianóplis: McMillan Technical Publishing, 1997.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos-FIPECAFE,** São Paulo, v.10, n18, p.1-20, maio/ago. 1998.

CRUZ, Maria P.; NUNES, António J.; PINHEIRO, Paulo G. Fiedler's contigency theory: practical aplication of the least preferred coworker (LPC) scala. **Revista The IUP Journal of Organizational Behavior**, n.4, v.10. 2011.

DELONE, William; MCLEAN, Ephraim. Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. **International Journal of Electronic Commerce**. v.9, n.1, p.31-47. Fall. 2004.

DENNING, Peter J. Business design for the new university. **Educom Review**, n.31, v.6, p.20-30. Nov/Dez.1996.

DOGANOVA, Liliana; EYQUEM-RENAULT, Marie. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, n. 38, p.1559–1570, ago. 2009.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter. The effective executive. **Harper Collins Publishiers**, 1993.

DUBOSSON-TORBAY, Magali; OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. E-business model design, classification and measurements. **Thunderbird International Business Review,** v.44, n.1, p.5-23. Jan.2002.

E-commerceOrg. Evolução da internet e do e-commerce. São Paulo, jul. 2013. Disponível em: < http://www.e-commerce.org.br/ >. Acesso em: 09 set. 2013.

EISENHARDT, K. T. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review.** v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAPESP. Estatísticas e balanços. São Paulo. Disponível em: < http://www.fapesp.br/381 >. Acesso em: 04 mar. 2014.

FELIPINI, Dailton. Lojas virtuais: como vender na internet. Coleção ABC do e-commerce, s/d. Disponível em: < http://www.abc-commerce.com.br/ >. Acesso em: 12 dez. 2013.

FILLION, Louis J. Diferença entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**, São Paulo, v. 39, n.4, p.6-20, abr./jun. 1999.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

GALBRAITH, Jay. **Designing organizations: a executive guide to strategy, structure, and process.** San Francisco, C.A.: Jossey-Bass, 2002.

GHANDOUR, Ahmad; BENWEL, George. Measuring the Performance of e-commerce Websites: An Owner's Perspective. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems. v**. 3.n.1, p.1-27. March. 2011.

GOLDMAN, Michael. Post-Crisis Sports Marketing Business Model Shifts. **Managing Global Transitions**, v. 9, n.2, p. 171–18. 2011.

GORDIJN, Jaap.; AKKERMANS, Hans. Designing and evaluating e-business models. **Intelligent e-business**, p.11-17, jul/ago. 2001.

HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The business model concept: theorical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Informations Systems**, n.12, p. 49-59, out. 2003.

HWANG, Jason; CHRISTENSEN, Clayton M. Innovation in Health Care Delivery: A Framework For Business-Model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329 - 1336, set/out. 2007.

JOHNSON, Gerry. Managing strategic change: strategy, cultura and action. **Long Range Planning,** n.1, v.25, p.28-36, feb.1992.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** Tradução de Carlos Carvalho. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

KEEN, Peter; QURESHI, Sajda. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. **Hawaii International Conference on System Sciences,** p. 1 - 10. 2006.

KUNIYOSHI, Márcio S. Comércio eletrônico: a revolução em tempos digitais. v.2. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n.1, p.1-22, 2000.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**. n.1, v.12, p.1-47. jun.1967.

LENZI, Fernando C.; SANTOS, Silvio A.; CASADO, Tania; RODRIGUES, Leonel C. **Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos.** Curitiba: Ed. IBPEX, 2011.

LYRA, Mariana; GOMES, Ricardo; JACOVINE, Laércio. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. **RAC,** Curitiba, v.13, n. 3, p.39-52, jun. 2009.

MCCLELLAND, DAVID; WINTER, D. J. **The achieving society**. New York: Irvington, 1975.

McCLURE, Dave. Métricas do Pirata. Cidade, nov. sem data. Disponível em <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/09/startup-metrics.html > . Acesso em: 06 ago. 2013.

MAGRETTA, J. Why business model matter. **Harvard Business Review**. v.80, p.1-8, maio. 2002.

MATTA, Vivian; SANTOS, Silvio A., TUMELERO, Cleonir. Estudo da ação empreendedora de pesquisadores para a criação de spin-offs a partir de uma universidade do Estado de Minas Gerais. **XIV SEMEAD,** out. 2011.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**. n.58, p.726-735, nov. 2005.

NASDAQ. Order Annual report of Google. Disponível em: < https://www.orderannualreports.com/060/UI/GP/home.aspx?cp_2=A620 >. Acesso em: 18 de maio. 2014.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** Tradução de Célio Moreira e Cid K. Moreira. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009.

OSAKA, Adalton M. Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso. Data de defesa. 2003. 138 f. **Dissertação (Mestrado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Y. An e-business model ontology for modeling e-business. **15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy,** Bled, Slovenia, jun. 2002.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation- Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Tradução de Raphael Bonelli. R. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004. 172 f. **Tese (Doutorado) -** École des Hautes Etudes Comerciales, Universite de Lausanne, Suiça. 2004.

PENNINGS, Johannes M. Interlocking Directorates. **American Journal of Sociology**. n.6, v.88. may.1983.

PEN-ROSE, Edith. T. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley, 1959.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Silvio Ap. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

PLESHKO, Larry; HEIENS, Richard A. A contigency theory approach to market orientation and related marketing strategy concepts: does fit relate to share performance?. **Academy of Banking Studies Journal**, n.1, v.10, p.119-133. 2011

PORTER, Michael. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review,** n. 79, p. 63–78, mar. 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Ed. Mcgraw-Hill, 2006.

SANTOS, Silvio A. (Coord.). **Criação de empresas de alta tecnologia, capital de risco e os bancos de desenvolvimento.** Ed. Pioneira, 1987.

SANTOS, Silvio; SAIKOVITCH, Vera L. O perfil do empreendedor e suas influências na criação e sobrevivência de indústrias de alimentos. **RPA**, n.2, v.1, set/out, 2004.

SARASVATHY, SARA D. Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. Academy of Management Proceedings. Seatle, EUA. 2001.

SHAFER, Scott; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane. The power of the business power. **Business Horizons**, Estados Unidos da América, n.48, p.199-207. 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

SCOTT, Willian R. **Organizations: rational, natural, and open Systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc. 1981.

SIQUEIRA, Luciane D. Alinhamento dos projetos de tecnologia da informação (TI) aos modelos de negócio. 2012. 163 f. **Dissertação (Mestrado)** - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade São Caetano do Sul, São Caetano. 2012.

SLYWOTZKY, Adrian; MORRISON, David. **A estratégia focada no lucro - Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, de Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro. RJ: Ed. Campus, 1998.

SLYWOTZKY, Adrian. **Migração de Valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, de Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

JORDÃO, Ricardo V.; SOUZA, Antonio A. Aquisição de empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da Teoria Contingencial. **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, n. 3, v. 9, p.75-103. jul./set. 2013.

SPC BRASIL. Uso do crédito: comportamento 2014. Disponível em: < https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/pesquisas >. Acesso em: 15 de maio. 2014.

TEECE, David. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning.** Ed. Elservier, v. 43, p.172-194. 2010.

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets. **Focus Theme**, v. 8, n.2, abr. 1998.

VIDAL, Tatiana L. Crises financeiras: efeito contágio ou interdependência entre os países? evidências utilizando uma abordagem multivariada. 2011. 175 f. **Dissertação (Mestrado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011.

XU, Lide; CHENG, Jianguo. Technological Rules Based Business Models Analysis: A Design Science Approach International. **Journal of Business and Management,** v.6, n.9, set. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2010.

WEB SHOPPERS. Relatório Semestral. ed.28. Disponível em: < http://www.ebit.com.br/webshoppers >. Acesso em: 10 de dez. 2013.

WEIL, Peter; MALONE, Thomas; D'URSO, Victoria; HERMAN, George; WOERNER, Stephanie. **Do some business models perform better than others? A study of the 1000 Largest US Firms.** MIT Center for Coordination Science Working Paper, n.226, maio. 2005.

WOOD, Thomaz Jr. Mudança organizacional: ciência ou arte? um caso na Rhodia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança.1992. 222 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.1992.

ZOTT, Christoph.; AMIT, Raphael. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning-LRP**. Elservier. 2009.

ZHU, Kevin; KRAEMER, Kennety. E-commece metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. **Information Systems Research**, v. 13, N. 3, p. 275–295. September. 2002.

APÊNDICE A - Carta de agradecimento

Carta de agradecimento

SÃO PAULO,

Prezado empreendedor

Vimos por meio desta agradecer a V.Sa., as informações concedidas sobre o modelo de negócio de sua empresa para nossa aluna Sra. Vivian da Matta, mestranda do nosso Programa de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado em Administração.

As informações fornecidas serão utilizadas na elaboração da Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) sobre a Evolução dos modelos de negócios de empresas de e-commerce atuantes no Brasil. Depois de concluída pela aluna, esta dissertação será defendida pela autora frente a uma Banca de Professores e, se aprovada, estará disponível nas bases de dados físicas e eletrônicas das bibliotecas para livre consulta do público em geral.

As informações da sua empresa e das demais empresas estudadas serão tratadas e analisadas conjuntamente no citado estudo. Como regra, salvo expressa sua, o seu nome e o nome de sua empresa não serão mencionadas no corpo da dissertação.

Cabe ressaltar que a divulgação do seu nome como entrevistado e da denominação social de sua empresa na dissertação só será feita se V.Sa., autorizar formalmente por email endereçado para a Sra. vivianmatta@hotmail.com, onde conste o seu nome, cargo na empresa e o respectiva denominação social da mesma, até a data de 30 de outubro de 2013.
Asseguramos que as informações de uma empresa não são repassadas para os demais empresários participantes da mesma pesquisa, como norma ética que respeitamos em todos os projetos de pesquisa desta natureza.
Agradecemos mais uma vez a valiosa contribuição dada por V.Sa. para a pesquisa acadêmica deste programa dirigida para aumentar o acervo de conhecimentos sobre a Administração de Empresas.

Atentamente,
Prof. Dr. MARTINHO RIBEIRO ISNARD DE ALMEIDA
Vice-Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista

PARTE 1 - Perfil do respondente e identificação da oportunidade de negócio.

1. Qual é seu nome completo?

2. Qual a sua idade?

3. Qual a sua função na empresa?

4. Qual é sua formação escolar?

5. Você já tinha montado uma empresa antes?

6. A decisão de criar empresa foi influenciada por alguém da família ou amigo próximo?

7. Você iniciou a empresa sozinho ou com sócios?

8. Como você obteve o capital inicial que permitiu a implantação da empresa?

9. Na época em que resolveu montar a empresa você estava empregado?

10.Você tinha outras oportunidades de trabalho além de criar empresas?

11. Como você identificou a oportunidade de vender esse produto ou serviço?

12.E por que motivo você decidiu criar a empresa?

PARTE 2 - Fase Inicial ou Fase de Concepção do modelo de negócio.

13.Quando você pensou em criar a empresa você queria vender o quê? Serviços/produtos. Qual intensidade de cada um? (proposta de valor)

14. Para quem você queria vender? (definição do segmento de cliente)

15.Nessa fase inicial você conseguiu montar uma equipe? (recursos humanos)

16.Você tinha os softwares necessário ou alugou? (recursos materiais)

17.Você conseguiu encontrar fornecedores? (fornecedores)

18.Você possuía uma rede de parceiros? (rede de parceiros)

19. Como o produto ou serviço chegaria até o cliente? (canal de distribuição)

20.De que forma você tinha planejado receber os pagamento? (captação de valor)

21.Quanto tempo você levou, antes do primeiro dia de atividade (antes da implantação), para criar a proposta de valor?

PARTE 3 - Fase de início de operações

22. Há quanto tempo seu site já está na internet?

23. Nos primeiros meses vc conseguiu vender aquilo que propunha?

24. Quando implantou seu site, que sistemas o senhor já tinha? (processos)

25. Hoje você possui uma equipe?. Quantos eram antes e hoje? (pessoas)

26. Quantos deles se dedicam à administração? (processos)

27. Como é a estrutura gerencial e operacional (quem opera, faz) na empresa? (processos)

28. A empresa possui alguma política para motivação da equipe? (sistema de recompensa)

29. O senhor pretende aumentar sua estrutura ou já atingiu o estágio planejado? (estrutura)

30. Em relação ao que fazia e o que faz hoje, houve mudança de estratégia? (estratégia)

31. A proposta de valor que o senhor oferece hoje consegue vender? (estratégia)

32. O senhor precisou fazer mudança na proposta de valor inicial? Qual a motivação? (estratégia)

33. O que o senhor ofereceu para se diferenciar dos concorrentes? (estratégia)

34. Quando o senhor planejou conquistar seus clientes, o senhor imaginava obter preço menor, maior pelos seu serviço/produto? (estratégia)

35. Quando implantou sua empresa, o senhor fez uma previsão de faturamento para os primeiros 6 meses?. Hoje, você está em quanto, considerando uma escala de 0 a 100.

36. O que gera a receita na sua empresa? (publicidade, fornecedores, vendas, financiamento, aluguel de espaços).

37. O que está gerando mais receita hoje? (captação de recursos financeiros)

38. O senhor precisou fazer ajustes depois da implantação do site? (estrutura, proposta, operação, parceria). O que motivou esses ajustes?

39. Depois dos ajustes o que mudou para a empresa?

40. Qual foi sua maior dificuldade nessa fase de implantação?

41. Ainda existe necessidade de novos ajustes antes da consolidação da empresa?

42. Sua empresa recebe ajuda de investidores?

PARTE 4 - Fase de confirmação do modelo de negócio

43. Nessa fase de consolidação, vocês fizeram novas parcerias?

44. Houve mudanças na composição da equipe?

45. Vocês possuem alguma política de estímulo e motivação para os funcionários?

46. Os fornecedores são os mesmos da fase anterior?

47. Houve mudança na oferta de valor entre a fase anterior e a atual?

48. Houve mudança na forma de entrega do produto/serviço? (canal de distribuição)

49. Houve mudanças na forma de receber os pagamento? (captação de valor)

50. Qual é o faturamento anual da empresa?

51. Hoje, quantos clientes acessam seu site mensalmente?

52. Quanto você calcula que sua base de clientes possa aumentar? (crescimento do volume de transação)

53. Quantos clientes fazem parte de sua base de clientes?.

54. Quem são seus clientes hoje?

55. Como você obtém informações sobre as necessidades de seus clientes?

56. O senhor possui alguma forma de acompanhar quantos pedidos foram entregues no prazo e quantos devolveram o produto?.

57. O senhor possui alguma forma de mensurar a satisfação do cliente?

58. Hoje, como o senhor acompanhar e controlar o faturamento da empresa?

59. Hoje, o que gera receita na sua empresa? (publicidade, fornecedores, vendas, financiamento, aluguel de espaços).

60. O que está gerando mais receita hoje? (sistema de recompensa).

61. Qual foi a maior dificuldade na fase de consolidação?

APÊNDICE C - Matriz de Amarração de Mazzon

Indicadores	Objetivos da Pesquisa	Questões de pesquisa	Questionário	Levantamento/ Análise de dados
Fase de concepção do MDN	a) Identificar junto aos empreendedores de empresas de e-commerce de produtos e serviços em quais submódulos do modelo de negócios idealizado na (fase pré-criação da empresa) ocorreram mudanças quando comparados ao MDNs utilizados atualmente em condições de mercado presente. b) Identificar junto aos empreendedores quais as razões/motivos que justificaram a necessidade de ajustes. c) Investigar junto aos empreendedores do e-commerce de produtos e serviços os resultados auferidos, em termos de eficiência e eficácia, decorrentes dos ajustes realizados no modelo de negócio.	Q01 - Como e quando foram feitas as mudanças em um ou mais submódulos dos modelos de negócios das empresas de e-commerce desde a criação das respectivas empresas destinadas a explorá-los, até a data de 30 de julho de 2013, quando foram coletados os dados desta pequisa? Q02 - Quais os razões /motivos de tais mudanças nos respectivos modelos de negócios das empresas de e-commerce?	Quando você pensou em criar a empresa você queria vender o quê? Serviços/produtos (oferta de valor).	1-Entrevista em profundidade utilizando questionário semi-estruturado. 2-Análise de Conteúdo (compreender como foi a fase de concepção inicial do modelo de negócios e identificação de similaridades e peculiaridades entre as empresas pesquisadas).
			Para quem você queria vender? (definição do segmento de mercado)	
			Nessa fase inicial você conseguiu montar uma equipe? (acervo de recursos)	
			Você tinha os softwares necessário ou alugou? (acervo de recursos)	
			Você conseguiu encontrar fornecedores? (fornecedores)	
			Você possuia uma rede de parceiros? (rede de parceiros)	
			Como você imaginou que o produto ou serviço chegaria até o cliente? (canal de distribuição)	
			De que forma você tinha planejado receber os pagamento? (captura de valor)	
			Quanto tempo você levou, antes do primeiro dia de atividade (antes da implantação), para criar a proposta de valor?	
Fase de lançamento e ajustes e Fase de consolidação			Há quanto tempo seu site já está na internet?	
			Quando implantou seu site, que sistemas o senhor já tinha? (Acervo de recursos)	
			Hoje você possui uma equipe?. Quantos eram antes e hoje? (Acervo de recursos)	
			Quantos deles se dedicam à administração? (Acervo de recursos)	
			Como é a estrutura gerencial e operacional (quem opera, faz) na empresa? (Acervo de recursos)	
			A empresa possui alguma politica para motivação da equipe? (Acervo de recursos)	
			O senhor pretende aumentar sua estrutura ou já atingiu o estágio planejado? (estrutura)	
			Em relação ao que fazia e o que faz hoje, houve mudança de estratégia? (estratégia)	
			A proposta de valor que o senhor oferece hoje consegue vender? (estratégia)	
			O senhor precisou fazer mudança na proposta de valor inicial? Qual a motivação? (oferta/proposta de valor)	
			O que o senhor ofereceu para se diferenciar dos concorrentes? (oferta/proposta de valor)	
			O que gera a receita na sua empresa? (publicidade, fornecedores, vendas, financiamento, aluguel de espaços).	
			O que está gerando mais receita hoje? (captação de recursos financeiros)	
			O senhor precisou fazer ajustes depois da implantação do site? (estrutura, proposta, operação, parceria). O que motivou esses ajustes?	
			Qual foi sua maior dificuldade nessa fase de implantação?	
			Ainda existe necessidade de novos ajustes antes da consolidação da empresa?	
			Sua empresa recebe ajuda de investidores?.	
			O Sr (a) possui parcerias?	
			Na fase de consolidação, vocês fizeram novas parcerias?	
			Houve mudanças na composição da equipe?	
			Hoje, vocês possuem alguma politica de estimulo e motivação para os funcionários?	
			Os fornecedores são os mesmos da fase de fase de lançamento?	
			Houve mudança na oferta de valor entre a fase de lançamento e a atual?	
			Houve mudança na forma de entrega do produto/serviço em relação à fase de lançamento? (canal de distribuição)	
			Houve mudanças na forma de receber os pagamento em relação à fase de lançamento ? (captação de valor)	
			Hoje, como o senhor acompanhar e controlar o faturamento da empresa?	
			Qual foi a maior dificuldade na fase de consolidação?	
Contribuições		Q03 - Como o conjunto de mudanças identificadas nos modelos de negócios, influenciaram os resultados das empresas, segundo estimativas dos empreendedores agentes destas mudanças?.	Qual é o faturamento anual da empresa?	
			Hoje, quantos clientes acessam seu site mensalmente?	
			Quanto você calcula que sua base de clientes possa aumentar? (crescimento do volume de transação)	
			Quantos clientes fazem parte de sua base de clientes?.	
			Quem são seus clientes hoje?	
			Como você obtém informações sobre as necessidades de seus clientes?	
			O senhor possui alguma forma de acompanhar quantos pedidos foram entregues no prazo e quantos devolveram o produto?.	
			O senhor possui alguma forma de mensurar a satisfação do cliente?	
			Hoje, o que gera receita na sua empresa? (publicidade, fornecedores, vendas, financiamento, aluguel de espaços).	
			O que está gerando mais receita hoje? (sistema de recompensa).	
			Nos primeiros 6 meses vc conseguiu vender aquilo que propunha?	
			Quando o senhor planejou conquistar seus clientes, o senhor imaginava obter preço menor, maior pelos seu serviço/produto? (estratégia)	
			Quando implantou sua empresa, o senhor fez uma previsão de faturamento para os primeiros 6 meses?. Hoje, você está em quanto, considerando uma escala de 0 a 100.	
			Depois dos ajustes o que mudou para a empresa?	