

Análise Multicaso do Processo de Modelagem de Negócios em TI na Gestão de Startups

Multicase Analysis of the Business Process Modeling in IT in Startups Management

Luiz Claudio Ribeiro Machado¹, Yulianne Maria de Siqueira Bezerra¹

¹Universidade Federal Rural de Pernambuco, UFRPE, Brasil

Correspondência: Luiz Claudio Ribeiro Machado, Endereço: Av. Gregório Ferraz Nogueira, Serra Talhada, CEP.: 56.9095-35 Serra Talhada, PE Brasil. Tel.: 55 87 3929-3211 E-mail: admluiz@yahoo.com.br

Recebido: 14 de outubro de 2015 Aceito: 26 de março de 2016 Publicado: 09 de maio de 2016

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de analisar a modelagem de negócios em TI na Gestão de Startups por meio de um estudo multicaso. Utilizou-se pesquisa exploratória com entrevistas com os empreendedores das empresas nascentes, assim como a análise do conteúdo dos seus quadros de modelagem de negócios. A modelagem do negócio na gestão destas startups obteve uma melhoria significativa no que tange a avaliação de oportunidades de negócio e da necessidade de estruturação e planejamento. A exploração verificou que mesmo empresas iniciantes podem ter competências anteriores que vão influenciar na sua modelagem e podem ser bem avançadas em termos de planejamento ou visão sistêmica. Por outro lado há evidências que na maioria das vezes há uma necessidade de capacitação que abrange uma gama de conceitos que envolvem a modelagem em TI e para a facilitação da gestão. A forma como pode ser realizado o processo de modelagem de negócios em TI e sua influência para a Gestão de Startups depende da adoção de parâmetros que envolvam a estratégia adotada pela empresa que pode ser reativa, focada em pontos críticos ou de planejamento. Para cada estratégia adotada pela organização existe uma possibilidade diferente de gestão e dos resultados esperados.

Palavras-chave: Modelagem de negócio, gestão de startup, negócios em TI.

Abstract

This work aims to analyze the business modeling IT Startups in management through a multi case study. We used exploratory research with interviews with entrepreneurs of start-ups, as well as the analysis of the content of his paintings of business modeling. The modeling of business in managing these startups achieved a significant improvement regarding the evaluation of business opportunities and the need for structuring and planning. The exploration found that even startups may have previous skills that will influence your modeling and can be well advanced in terms of planning or systemic view. On the other hand there is evidence that most of the time there is a need for training that covers a range of concepts involving modeling in IT and to facilitate management. The way can be carried out the process of business modeling IT and its influence for Startups Management depends on the adoption of parameters involving the strategy adopted by the company that can be reactive, focused on critical points or planning. For each strategy adopted by the organization there is a different possibility of management and expected results.

Keywords: Business modeling, startup management, Business IT.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

A concepção de um negócio por muitas vezes demanda certo tempo e precisa estar alicerçada em práticas que sejam recomendadas e que tiveram êxito em determinadas circunstâncias. No ambiente empreendedor estas práticas são difundidas e constituem por muitas vezes a base para a criação do negócio. Em relação aos negócios voltados para a Tecnologia da Informação (TI) percebe-se aparentemente uma difusão maior do que em outras áreas. Segundo o IBGE (2014, p.62) “ao observar os dados por setores, as empresas TIC se sobressaem: das 83.591 pessoas ocupadas nas empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas assalariadas, 23.240 estão alocadas nas empresas de alto crescimento (27,8%)”.

Muito dessa percepção se deve ao fato de que essa ação é facilitada pela própria tecnologia da informação que teve um ápice de adoção pela sociedade a partir dos anos 90. Já no final da década de 90 as empresas nascentes

mostravam grande tendência de crescimento e o termo startup começou a se transformar na designação para as empresas em estágios iniciais do negócio.

Contudo, alguns problemas surgem a partir do crescimento do número de startups no país sem um planejamento ou estruturas que favoreçam o seu desenvolvimento, assim como aspectos voltados ao acesso a capacitação para a gestão destes empreendimentos nascentes. Quais aspectos podem ser observados no processo de modelagem de negócios em TI relacionados à Gestão de Startups?

Nesse sentido este trabalho tem o objetivo de analisar elementos de gestão das startups nos processos de modelagem de negócios em TI por meio de um estudo multicaso. A justificativa para este estudo é a relevância que as startups tem tido para a nação nos últimos tempos em razão das possibilidades futuras que estes tipos de empreendimentos podem trazer para a sociedade e para o mercado, gerando novos postos de trabalho, movimentando a economia e trazendo novas competências para os empreendedores, além do conhecimento e da inovação por meio do desenvolvimento de diversas tecnologias.

2. Fundamentação Teórica

Para atender essas interações propostas pelo trabalho que envolve empreendedorismo, áreas técnicas como a utilização de sistemas de informação, tecnologia de informação e comunicação (TICs) e conhecimentos de administração aplicados, estão aqui representadas neste referencial algumas contribuições dentro da lógica de 3 (três) construtos que são: o processo de modelagem de negócios, os negócios em Tecnologia da Informação e a Gestão de Startups.

2.1. Processo de Modelagem de Negócios

Modelagem de negócios está relacionada a criação de um modelo de negócios que segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) está ligado a conceituação, utilização de ferramentas que possam expressar a lógica do negócio de uma empresa específica. Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2013) reforçam que a modelagem de negócios por meio do Canvas deve ser mais utilizada em empresas que se insiram em um ambiente de constantes mudanças e variações que estejam ligadas a inovação e que influenciem de certa forma seu ciclo de vida no mercado.

Há terminologias muito presentes nas discussões sobre o modelo de negócio de startups como: bootstraps (trabalhar com recursos financeiros internos e escassos), coworking (cooperação para trabalhos afins), Angels (investidores que auxiliam financeiramente, com know-how e networking) e crowdfunding (venda prévia de cotas de um projeto não iniciado). Alguns destes termos evidenciados pelos autores nos remete alguns entendimentos debatidos anteriormente, mas com denominações específicas (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Para Eisenmann (2011) os empreendedores podem modelar seus negócios por meio de 4 (quatro) grupos de escolhas que devem ser integradas: (a) a proposta de valor para o cliente, (b) a Tecnologia e Gestão de Operações, (c) Plano de Penetração no Mercado e (d) a Fórmula de Lucro. Nesse sentido, em síntese as mesmas podem-se apresentar no seguinte quadro:

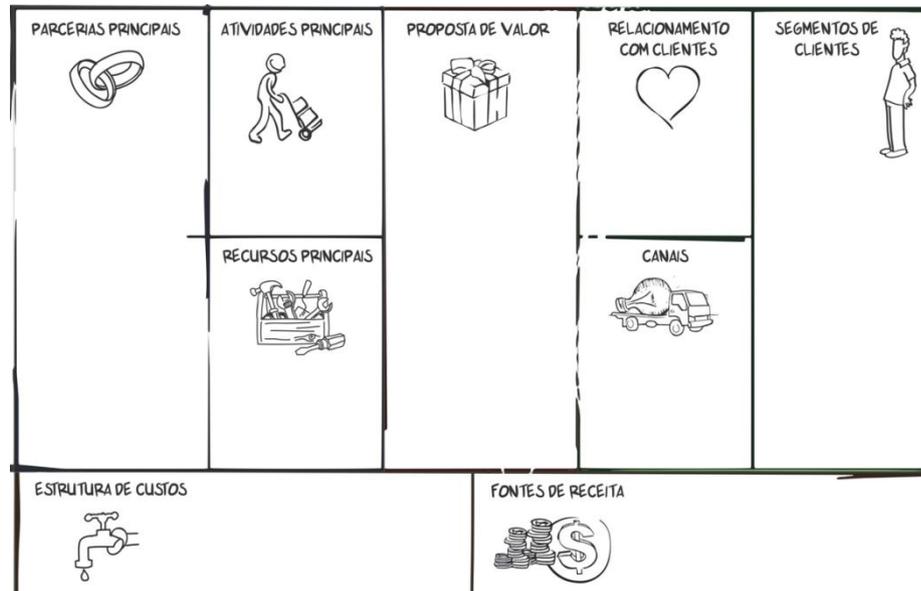
Quadro 1: Grupos de Escolhas na Criação do Modelo de Negócios

Grupo	Descrição do Grupo	Decisões relacionadas ao Grupo
(a)	Proposta de Valor ao Cliente (PVC)	Enfoque estratégico; Segmentação; Características do produto; Serviços complementares; Fixação de preço; Custos para os clientes; etc.
(b)	Tecnologia e Gestão de Operações (TGO)	Atividades de desenvolvimento e produção da principal oferta; <i>Delivery</i> ; Terceirização; Criação de propriedade intelectual; Economias de escala; Dimensionamento das operações; etc.
(c)	Plano de Penetração no Mercado (PPM)	Combinação de canais diretos e indiretos; Serviços pós-venda; Exigências de parceiros; Valor de Vida Esperada (LTV) <i>versus</i> custo médio de aquisição de clientes (CAC); Métodos de geração de demanda; Plano para Produtos Novos; etc
(d)	Fórmula de Lucro (FLR)	Margem de contribuição por unidade vendida; Custos fixos; Ponto de equilíbrio; Investimento em Capital de Giro e Imóveis; Alteração de receita com escala dos negócios; Curva do Fluxo de Caixa; etc

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Eisenmann (2011)

A atratividade do negócio por si só não o torna viável, pois é necessária uma equipe de gestão que possa executar o modelo de negócio que indica os tipos de competências requeridos. A modelagem também pode indicar quanto de capital será exigido, mas não detalha condições e tipos que só serão vistos a partir das escolhas entre o financiamento de fundadores ou de investidores que avaliem o risco em razão do modelo apresentado (EISENMANN, 2011).

Para a modelagem de negócios várias ferramentas podem ser utilizadas, mas notoriamente o Canvas tem sido muito utilizado pela maioria dos empreendedores visto sua difusão principalmente na área de TI com versões que saíram do formato impresso para também o formato eletrônico. Este quadro (Canvas) retrata de forma bastante didática o resumo de determinados processos de grande relevância para que se tenha uma visão



gerencial da organização. Muitas traduções, adaptações e adequações são feitas, como um exemplo da Figura 1:

Figura 1. Quadro Modelo de Negócios (Sebrae, 2013)

O layout do modelo Canvas permanece o mesmo daquele trazido por Osterwalder e Pigneur (2013), entretanto há muitas configurações como visto em um exemplo do Sebrae (2013). Mesmo assim, os quadrantes ainda estão representados com: a proposta de valor, o relacionamento com os clientes, a segmentação de clientes, os canais, as parcerias, as atividades principais, os recursos principais, as fontes de receita e a estrutura de custos.

2.2 Negócios em Tecnologia da Informação

A oferta de serviços ou produtos tecnológicos da informação é resultado da demanda latente por sua aquisição, pois “o uso da Tecnologia da Informação pelas organizações consistem em: automatizar os processos produtivos; construir uma arquitetura de informações alinhada com os negócios da empresa; e integrar os clientes e fornecedores, por meio do uso das informações” (REZENDE; ABREU, 2008, p.83).

Isto se explica em razão de uma nova realidade de empresas que vem se desenvolvendo com bases distintas das empresas tradicionais. Estes novos modelos de negócios em sua maioria envolvem a utilização de tecnologias da informação e da comunicação. Para Rezende e Abreu (2008) algumas características podem ser vistas nas empresas baseadas na informação como: o consenso, a massificação da personalização de produtos, salários baseados no conhecimento, descentralização da hierarquia, gerência participativa, recursos descentralizados, compartilhamento de informações, gerenciamento por resultados, pensamento global e ação local entre outras. Nesse sentido empresas baseadas em informação precisam se diferenciar, pois:

Empresas com o objetivo de gerar novas proposições de valor para o cliente ou transformar os seus modelos operativos precisam desenvolver um novo portfólio de capacidades de flexibilidade e capacidades de resposta à rápidas mudanças das necessidades do cliente. (BERMAN, 2012, p.21)

Estas respostas rápidas necessárias para as organizações baseadas em informação, serão mais facilmente realizadas se a modelagem do negócio em TI permitir transformações digitais por meio de suas capacidades, as quais podem ser descritas na Figura 2.

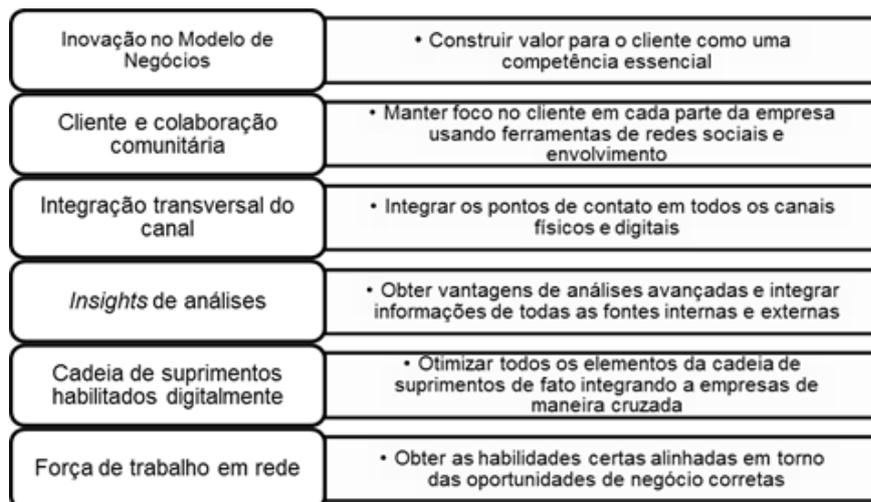


Figura 2. Capacidades para a transformação digital, traduzido de (BERMAN, 2012, p.21)

As capacidades apresentadas se desenvolvem de maneira estratégica contribuindo para a consolidação do modelo de negócios ao longo do tempo visto que tratam de atividades-chave para organizações baseadas em informações. “A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações em sua totalidade. A informação apresenta-se como recurso estratégico sob a ótica da vantagem competitiva” (REZENDE; ABREU, 2008, p.83).

As capacidades podem ser desenvolvidas individualmente, mas também em coletivo, como por exemplo em comunidades de prática visto suas contribuições conforme ressaltam WENGER;

McDERMOTT; SNYDER (2002).

Para Eisenmann (2011) o modelo de negócio da empresa é enxergado pelo tipo de estratégia adotada. Contudo, para startups em um ambiente de incerteza, por muitas vezes a modelagem do negócio é realizada antes da formulação da estratégia. Outro ponto importante ressaltado pelo autor é sobre a escolha da equipe de trabalho e dos investidores.

Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) revelam que após a análise de modelos de negócios de TI de valor, a priori, percebe-se que (1) os impactos de TI no desempenho organizacional ocorrem através de processos de negócios intermediários; (2) outros recursos organizacionais, tais como práticas de trabalho interagem com a TI no desempenho organizacional; (3) o ambiente externo tem um papel na geração de valor de negócios de TI; e (4) é importante detalhar a TI em todos os seus subcomponentes significativos.

Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) também ressaltam o impacto no desempenho dos resultados organizacionais pela adoção de Tecnologia da Informação e que esta adoção é moldada pela variedade de mecanismos de políticas públicas, além de fatores culturais e estruturais.

2.3 Gestão de Startups

O termo Startup teve surgimento em meio à chamada Bolha da Internet, naquele período Higson e Briginshaw (2000) realizaram vários questionamentos sobre este fenômeno e relataram que os comentários na imprensa financeira eram quase unânimes no argumento que muitas unidades populacionais de internet estavam supervalorizadas.

“Típico de startups, empresas de internet muitas vezes têm rendimentos, mas sem ganhos. Algumas têm poucas receitas. Se essas empresas têm valor é porque há uma crença de que as receitas irão eventualmente exceder os custos”. (HIGSON; BRIGINSHAW, 2000, p.14). Isto resalta a importância da modelagem de custos para empresas com estas características.

No modelo PERSUADE apresentado por Von Gelderen, Frese e Thurik (2000) há uma associação entre o desempenho das empresas e as influências da incerteza do ambiente nas estratégias da organização. A dinâmica deste modelo é vista nas variações que podem ser vistas entre os fatores envolvidos por também permitir mais análises a partir da inclusão de determinantes alternativos.

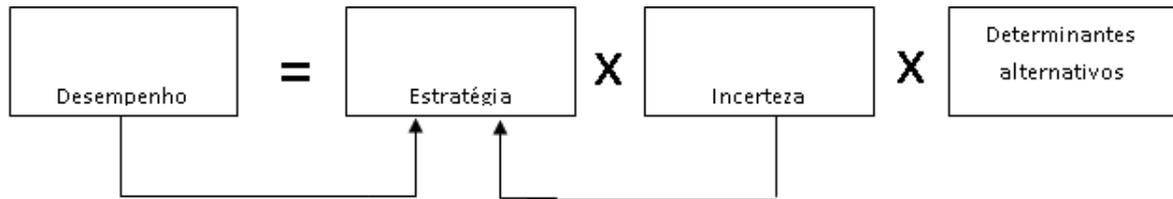


Figura 3. Modelo PERSUADE - *PER*formance, *S*trategy, *U*ncertainty, e *A*lternative *D*eterminants

A partir do estudo de Von Gelderen, Frese e Thurik (2000) foi visto que os donos de empresas que tem baixo desempenho empregam uma Estratégia Reativa, mas os donos de empresas de alto desempenho começam concentrando-se nas questões mais cruciais, (Estratégia de Pontos Críticos), e a partir dos resultados acabam sendo conduzidos para uma abordagem mais top-down (Planejamento Completo).

Nos estudos de Cavalheiro (2015) o mesmo revela alguns fatores que contribuem para o sucesso de startups como: a persistência nas atitudes do fundador principal, o seu propósito ou desígnio, os talentos das pessoas, o capital de risco e o modelo de negócio escalável.

Em empresas de base tecnológica, Land e Schreiber (2015, p.14) em sua pesquisa encontraram informações que mostraram um enfoque destas organizações na “estrutura, aprimoramento tecnológico e desenvolvimento e atualização constante das competências técnicas, bem como redução de custos e a necessidade de reservas financeiras antes de iniciar a operação”.

Para Higson e Briginshaw (2000) a dinâmica de preços e ganhos pode ser um fator de avaliação bastante significativo para empresas maduras, mas para as empresas em estágio inicial (early stage) não são muito úteis. Contudo, a modelagem do futuro em termos de crescimento e lucro para fortalecimento do fluxo de caixa são mais adequadas formas de avaliação para estas empresas, mas que devem ser propostas dentro de expectativas e limites razoáveis de acordo com a atualidade.

Os autores Davila e Foster (2007) em seu estudo puderam documentar uma associação entre a rotatividade entre os chefes executivos e a adoção de sistemas de controle gerencial, aonde os chefes tinham um menor controle gerencial havia uma maior substituição deles. Esta relação deve-se ao fato de muitos empreendedores não conseguirem mover-se para o papel de gestores.

Davila e Foster (2007) encontraram uma associação, mas não causalidade, da relação entre a utilização de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e o crescimento das empresas em estágios iniciais. Em síntese empresas que adotam SCG apresentam considerável crescimento. Isto se explica, pois tais sistemas são de grande importância para fornecer uma estrutura as quais as organizações possam se desenvolver.

3. Metodologia

Para o início do estudo foi realizada uma amostragem para obtenção de um grupo gerenciável e um quadro mais detalhado do fenômeno com a coleta de dados por meio de questionário estruturado em escala de 5 pontos com os empreendedores, direcionando para uma metodologia fenomenológica. “Métodos fenomenológicos podem ser vistos como um modo estruturado de investigar conceitos populares e eventos comuns em empreendedorismo, bem como aspectos menos explorados” (BERGLUND; 2007, p.89).

Para alcançar os objetivos foi preciso realizar além de uma (1) pesquisa exploratória com um questionário online enviado por e-mail com os empreendedores das empresas nascentes, assim como a (2) análise do conteúdo dos seus quadros de modelagem de negócios (Canvas) construídos pelos próprios gestores e de perguntas em uma (3) entrevista semi-estruturada sobre alguns fatores condicionantes encontrados na literatura. Os quadros (Canvas) permitiram identificar ações comuns dentro do escopo dos tipos de negócios apresentados, assim como diferenciais entre eles que permitiu criar categorias de análise dentro das perspectivas tratadas na ferramenta de modelagem.

As perspectivas trazidas nas questões feitas aos empreendedores, tanto no questionário quanto na entrevista foram baseadas nas práticas trazidas do referencial de literatura pesquisado. Os pontos observados na pesquisa se dividiram em dois momentos das startups chamados de t1 (primeiros passos da construção do negócio) e t2 (momento atual do negócio após capacitação de gestores e experiências do mercado). Os subgrupos de questões foram identificadas com a letra A seguido do número de ordem de apresentação, sendo que o grupo de questões ímpares (A1, A3, A5 e A7) são as questões de gestão de startup antes da capacitação dada aos empreendedores sobre modelagem de negócios e o grupo de questões pares (A2, A4, A6 e A8) são as mesmas questões só que referentes ao período posterior à capacitação. Para facilitar o tratamento as questões

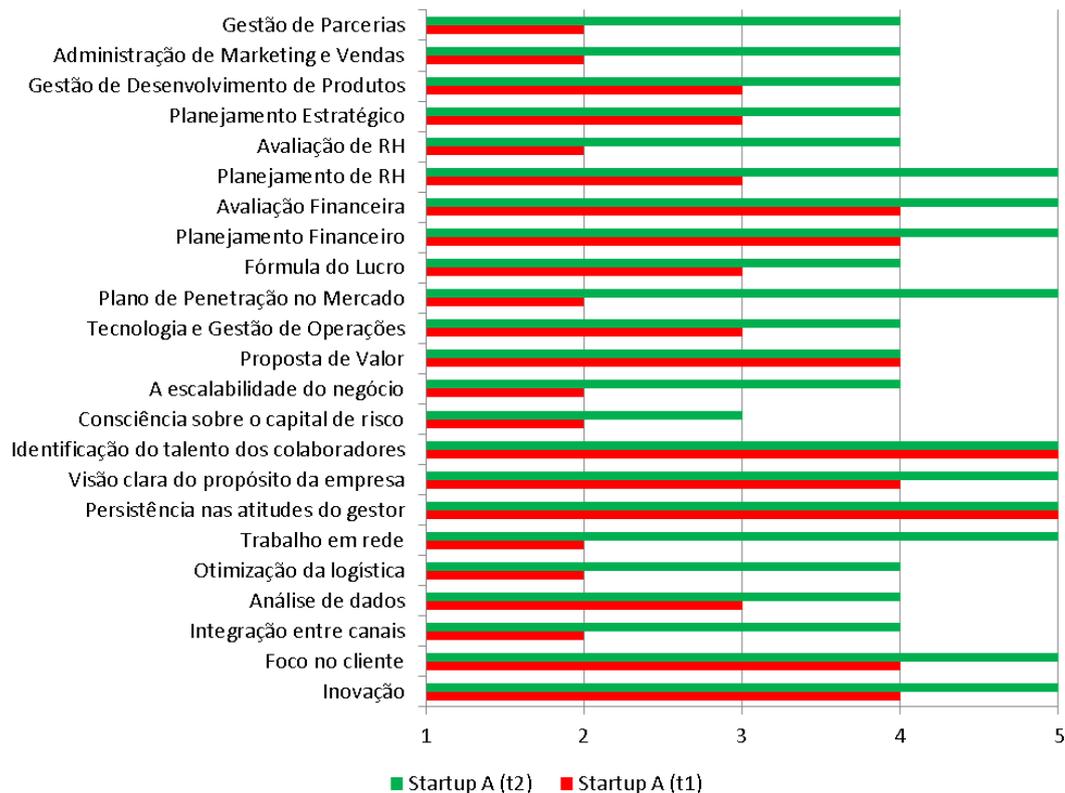
Para a análise do resultado foi realizada uma análise comparativa por meio da agregação das questões pares em um gráfico de barras e a agregação das questões ímpares em outro gráfico de barras dentro da mesma escala gradativa de 1 a 5, sendo 1 a menor avaliação possível e 5 a maior avaliação possível.

4. Resultados, análise e dados do Estudo Multicaso

4.1. Resultado e análise do caso 1 – Gestão da Startup A

O processo de modelagem da empresa em questão foi iniciado a partir da iniciativa de estudantes na área de sistemas de informação. Tais discentes eram concluintes, com muito conhecimento técnico na área de sistemas, mas com pouco conhecimento técnico sobre gestão. No Gráfico 1 estão os elementos de gestão avaliados na organização conforme sua modelagem nos diferentes momentos da empresa.

Gráfico 1. Elementos de Gestão de Startup A na Modelagem de Negócios nos momentos t1 e t2



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa exploratória (2015)

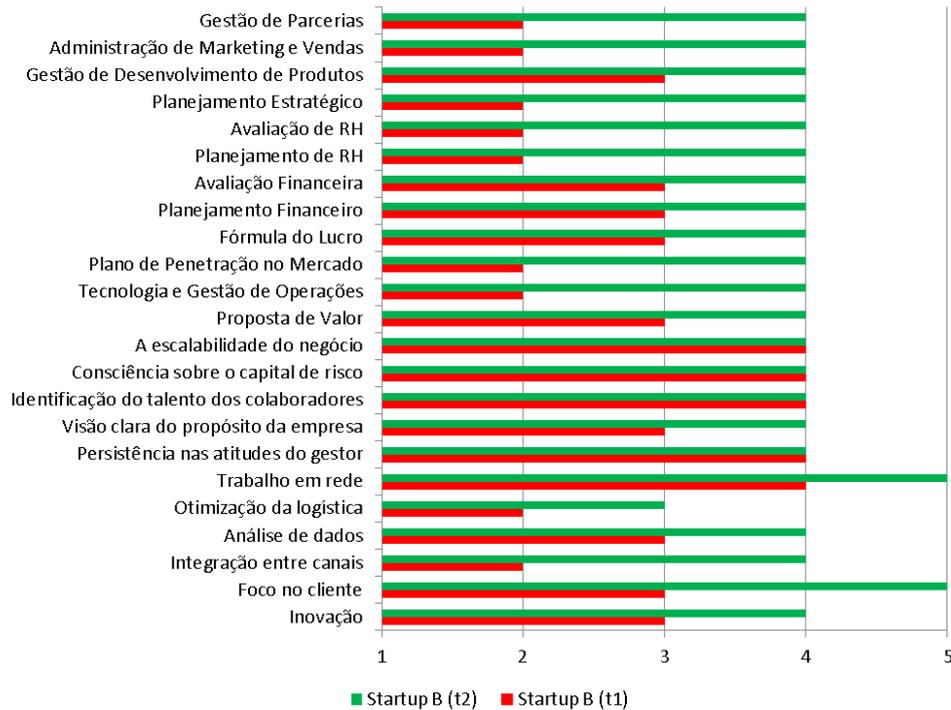
Como visto no gráfico a modelagem anterior nos aspectos de gestão da startup já tinha um alto nível de preocupação com identificação de talentos e nas atitudes do gestor. A partir de capacitações e experiências no mercado outros pontos da gestão que estavam em estágios mais iniciais chegaram a um nível mais elevado no que tange a formulação do lucro e plano de penetração do mercado como exemplo, além do incremento também no trabalho em rede. A maioria dos pontos tiveram um salto qualitativo muito grande do nível 2 para o 4 como por exemplo em relação a integração de canais, administração de vendas, escalabilidade e logística.

4.2. Resultado e análise do caso 2 – Gestão da Startup B

A modelagem do negócio da empresa em questão não foi realizada inicialmente no modelo canvas, após a capacitação é que a modelagem foi registrada e analisada em todos os seus blocos. O gestor possui formação na área de TI e mantém o negócio a mais tempo que a empresa A e B.

Para a Startup B os resultados mostraram que para as questões de concepção do negócio o nível de entendimento do gestor já se encontrava em um patamar significativo como nas questões de escalabilidade, capital de risco, talentos, atitudes e trabalho em rede. Contudo, para os outros aspectos relacionados aos planos estratégicos, de RH, penetração de mercado, tecnologia, operações, logística e integração de canais havia uma lacuna que foi ao longo do tempo sendo preenchida. Os únicos pontos ao qual o gestor relacionou a uma avaliação de maior excelência (n = 5) foi o trabalho em rede e o foco no cliente.

Gráfico 2. Elementos de Gestão de Startup B na Modelagem de Negócios nos momentos t1 e t2

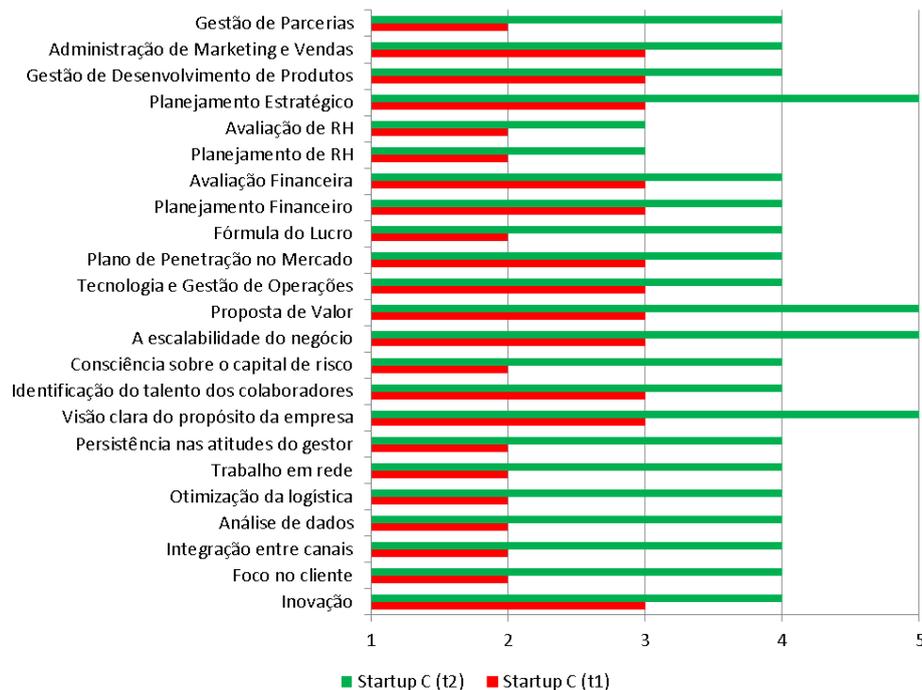


Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa exploratória (2015)

4.3. Resultado e análise do caso 3 – Gestão da Startup C

O gestor responsável pelo referido empreendimento não possui qualificação na área de TI, e por muitas vezes depende da intervenção de outros profissionais para a gestão do negócio.

Gráfico 3. Elementos de Gestão de Startup C na Modelagem de Negócios nos momentos t1 e t2



Fonte: Elaborado pelo autor, pesquisa exploratória (2015)

A partir das respostas dadas pela Startup C observou-se que nenhuma dos aspectos de gestão estava no nível 4 para o t1, além de uma lacuna um pouco maior em outros elementos que se encontravam no nível 2. Para o t2 o empreendimento conseguiu melhorar os aspectos de gestão com a nova modelagem recuperando gaps (lacunas) e

chegando a níveis elevados de entendimento no que tange os planos estratégicos, a proposição de valor, a escalabilidade do negócio e a visão clara do propósito da empresa.

4.4 Discussões

A maioria dos empreendedores ainda não realiza um planejamento completo do negócio, agem na concepção do negócio por meio de uma estratégia mais reativa. Contudo, há exceções de comportamento que diferenciam as startups, como por exemplo, a competência prévia da startup A no que se refere a Identificação de Talentos e Persistência de atitudes do gestor. Também se observou o diferencial da Startup B sobre trabalho em rede.

A formação dos gestores na área do negócio se mostrou como um fator interveniente já que os resultados mostram que a Startup C, por exemplo tinha um gap (lacuna) maior de preparação para o negócio do que visto nas startups A e B. Os elementos de Gestão da Startup posteriores à capacitação e experiência no mercado demonstram níveis acima da média na maioria dos eventos o que ressalta que a maioria dos empreendedores entenderam a importância de uma estratégia voltada para um planejamento mais completo do negócio, contudo percebe-se uma estratégia voltada para os pontos críticos na Startup A, visto que alguns elementos não aumentaram seu índice de observação para a modelagem de negócios.

Outros pontos observados que podem contribuir para futuras modelagens é que para a empresa Startup C, por exemplo, não houve melhorias no que diz respeito a Avaliação de RH e do Planejamento de RH. Já para a Startup B, não houve melhorias observadas quanto a avaliação da otimização da logística.

As empresas estudadas não utilizam de Sistema de Controle Gerencial (SCG), ou seja, não possuem um sistema que concentre dados e informações sobre sua gestão, visto que os controles são feitos separadamente em suas funções como o controle financeiro e o controle de pessoal que estão em plataformas distintas. As startups estudadas não se utilizam de comunidades de práticas, mas buscam a colaboração por meio da comunicação entre si por redes sociais.

5. Conclusões

Pressupõe-se que as empresas startups tragam uma gama de benefícios a partir do seu desenvolvimento o que necessita de uma modelagem do negócio realizada de forma eficaz e de uma gestão do empreendimento eficiente para que se produza por longos períodos os resultados desejados em termos de produtos e serviços.

A modelagem do negócio por meio das ferramentas dispostas para as empresas na gestão de suas empresas startups traz uma melhoria significativa no que tange a avaliação de oportunidades de negócio e da necessidade de estruturação e planejamento. Tais elementos puderam ser visualizados nos gráficos de barras na pesquisa exploratória.

A exploração dos dados permite verificar que mesmo empresas iniciantes podem ter competências anteriores que vão influenciar na sua modelagem de negócios e que estas podem ser bem avançadas em termos de planejamento ou visão sistêmica do empreendimento. Tal observação pode ser entendida em razão do conhecimento e know-how do empreendedor ou de competências adquiridas ao longo das experiências trocadas em um ambiente de inovação e da rede de relacionamentos.

Por outro lado há evidências que a maioria das vezes há uma necessidade de capacitação que abrange uma gama de conceitos que envolvem a modelagem de negócios em TI e para a facilitação da gestão de startups. Em um ambiente de incubação muitas destas necessidades são levantadas e ofertadas para os empreendedores que buscam contribuir para a formação da gestão, entretanto não há um padrão estabelecido para estas ações.

O trabalho analisou o processo de modelagem de negócios em TI na Gestão de Startups por meio de um estudo multicaso ao qual comparou 3 empresas que foram capacitadas por meio da ferramenta do Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013) adaptado pelo Sebrae (2013) e que indicaram o seu entendimento sobre o negócio em TI antes e depois dos conhecimentos adquiridos seja por capacitação ou experiência de mercado.

A forma como pode ser realizado o processo de modelagem de negócios em TI e sua influência para a Gestão de Startups depende da adoção de parâmetros que envolvam a estratégia adotada pela empresa que pode ser reativa, focada em pontos críticos ou de planejamento. Para cada estratégia adotada pela organização existe uma possibilidade diferente de gestão e dos resultados esperados.

Para a iniciação do negócio admite-se uma estratégia reativa, visto que ainda não se há claramente visto um horizonte de resultados, mas mesmo para esta fase é recomendado que haja uma percepção do planejamento mais acurada com uma visão flexível do processo, permitindo a reavaliação de planos e metas.

Quanto aos pressupostos do estudo, é passível de investigações mais detalhadas o que as empresas startups trazem de benefícios a partir de cada fase do seu desenvolvimento e até que ponto isto necessita de uma modelagem ou remodelagem do negócio ou em que momento do seu ciclo de vida isto deverá ser realizada de forma eficaz. Pode-se também realizar estudos sobre como pode ser uma gestão do empreendimento eficiente para que se produza por longos períodos os resultados desejados em termos de produtos e serviços.

Referências

- BERGLUND, H. Researching entrepreneurship as lived experience. **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**, v. 3, p. 75-93, Edward Elgar Publishing, 2007.
- BERMAN, S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**, v. 40 Iss 2 pp. 16-24, 2012.
- CAVALHEIRO, C. M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Dissertação de Mestrado. Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação, UNISINOS. 2015.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.
- EISENMANN, T. **Business Model Analysis for Entrepreneurs**. Harvard Business School Publishing, Harvard Business School: Boston, 2011.
- HIGSON, C.; BRIGINSHAW, J. Valuing internet business. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 1, p. 10-20, 2000.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Empreendedorismo 2012**. Estudos e pesquisas. IBGE: Rio de Janeiro, 2014.
- LAND, D. N. S.; SCHREIBER, D. Análise Compreensiva do Empreendedorismo de Base Tecnológica. **Anais do XVIII SIMPOI**. São Paulo: FGV EAESP, 2015.
- MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. **MIS quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, 2004.
- NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. Business Model Generation e as contribuições na abertura de Startups. **Anais do II SINGEP e I S2IS**, São Paulo/SP, 2013.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Alta Books Editora, 2013.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. Atlas, 2008.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Quadro de Modelo de Negócios: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. UCE/SEBRAE, Brasília: 2013.
- VON GELDEREN, Marco; FRESE, Michael; THURIK, Roy. Strategies, uncertainty and performance of small business startups. **Small Business Economics**, v. 15, n. 3, p. 165-181, 2000.
- WENGER, Etienne; McDERMOTT, Richard Arnold; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge**. Harvard Business Press, 2002.