

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAÍS FRANCISCA RAMOS RODRIGUES

INOVAÇÃO E MODELAGEM DE NEGÓCIOS: perspectivas na formulação estratégica
de uma microempresa - Caso RPC Rede de Proteção

São Luís
2014

LAÍS FRANCISCA RAMOS RODRIGUES

INOVAÇÃO E MODELAGEM DE NEGÓCIOS: perspectivas na formulação estratégica
de uma microempresa - Caso RPC Rede de Proteção

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, para conclusão do
curso.

Orientador: Prof. Msc. Anderson Lourenço Miranda

São Luís
2014

Rodrigues, Laís Francisca Ramos

Inovação e modelagem de negócios: perspectivas na formulação estratégica de uma microempresa – Caso RPC Rede de Proteção / Laís Francisca Ramos Rodrigues. — São Luis, 2014.

60 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Formulação estratégica – Microempresa. 2. Inovação. 3. Modelo de negócio. 4. Canvas. I. Título.

LAÍS FRANCISCA RAMOS RODRIGUES

**INOVAÇÃO E MODELAGEM DE NEGÓCIOS: perspectivas na formulação estratégica
de uma microempresa - Caso RPC Rede de Proteção**

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, para conclusão do
curso.

Aprovação em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Anderson Lourenço Miranda

(Orientador – UFMA)

Prof. Msc. Walber Lins Pontes

(1º Examinador)

Prof. Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

(2º Examinador)

Dedico toda luta a Deus, mãe e ao meu filho.

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento deve-se a Deus, que me direcionou nesta longa caminhada e em todas as outras pelas quais já passei.

À minha mãe, Maria de Fátima Silva Ramos, por toda dedicação, confiança e paciência, servindo de base sólida para que eu seguisse adiante.

Ao meu filho, Vinícius Ramos Tajra de Figueiredo, pela compreensão e carinho.

À minha amiga Gláucia Alessandra, pelo apoio dado no trabalho, muitas vezes precisando abdicar de sua folga ou, por vezes, dobrar, para que eu não perdesse aulas e provas.

Aos colegas da vida acadêmica, pelo apoio dado durante esses anos, em especial às companheiras: Camila Correia, Jessica Lina e Hosana Campos, pelo apoio mútuo neste momento importante na vida de cada uma de nós.

Aos professores, pois sem a colaboração deles a missão para a qual de agora em diante me encaminho não seria, profissionalmente falando, tão brilhante como tenho a certeza de que será.

À nossa coordenadora do curso, Vilma Heluy, pela dedicação com todos os seus alunos, sempre disposta a nos ajudar.

À professora Amanda Aboud, que conduziu a cadeira de monografia de forma brilhante, sempre presente, tirando dúvidas na elaboração desta pesquisa e com palavras de incentivo.

Ao meu orientador Anderson Miranda, pela confiança em mim depositada, pela acolhida e acompanhamento nesta jornada.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e para a conclusão desta etapa.

“Não há um modelo de negócio único. Na verdade, o que há são muitas oportunidades e muitas opções, precisamos apenas descobrir todas elas.”

(Tim O'Reilly)

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito realizar uma formulação estratégica da microempresa RPC – Redes de proteção. O interesse surgiu a partir das dificuldades encontradas dentro da microempresa por falta de um modelo de negócio que supra suas necessidades emergenciais. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e análise da entrevista com a microempresária. Foi abordada, a princípio, toda a contextualização teórica sobre a evolução do conceito de inovação, seus tipos e suas aplicações dentro do universo empresarial; o processo de modelagem com o seu conceito evolutivo e sua diferenciação de um plano de negócios. Para início do processo da formulação estratégica, conceituou-se o processo de modelagem de negócios, suas premissas e logo após foi apresentada a ferramenta *canvas*. Realizou-se a modelagem da microempresa utilizando esta ferramenta e, ao final do estudo, ficam algumas análises e sugestões de melhorias.

Palavras-Chave: Formulação Estratégica. Modelo de negócio. Inovação. Canvas.

ABSTRACT

This work aims to realize a strategic formulation microenterprise RPC-safety nets. The interest arose from the difficulties encountered within a microenterprise for lack of a business model to match your emergency needs. The methodological procedures used were the literature review and analysis of the interview with the microentrepreneur. Was addressed at first, all the theoretical context on the evolution of the concept of innovation, their types and their applications in the business world; the modeling process with its evolutionary concept and differentiation of a business plan. To start the process of strategy formulation, conceptualized the business modeling process, its premises and immediately after was presented to the canvas tool. Carried out the modeling of microenterprise using this tool and the end of the study are some analysis and suggestions for improvements.

Keywords: Strategy Formulation. Business model. Innovation. Canvas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1:	Matriz das características dos empreendedores.....	16
Quadro 2:	Título do Conceito de Modelo de Negócios.....	26
Tabela 3:	Blocos de Construção de um Modelo de Negócios.....	31
Figura 1:	Ambiente do Modelo de Negócios.....	31
Figura 2:	<i>The bussiness Model Canvas</i>	32
Figura 3:	Segmento de consumidores.....	33
Figura 4:	Proposta de valor.....	34
Figura 5:	Canais.....	36
Figura 6:	Tipos e fases dos canais de distribuição.....	37
Figura 7:	Relacionamento com o consumidor.....	38
Figura 8:	Fontes de receita.....	39
Figura 9:	Recursos-chave.....	41
Figura 10:	Atividades-chave.....	42
Figura 11:	Parcerias-chave.....	43
Figura 12:	Estrutura de custo.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	INOVAÇÃO.....	13
2.1	Processos de Inovação Empresarial.....	17
2.2	Tipos de Inovação e Práticas.....	21
3	MODELAGEM DE NEGÓCIOS: PREMISSAS CANVAS.....	26
3.1	Canvas.....	30
3.1.1	Segmentos de Consumidores (Customer Segments).....	32
3.1.2	Proposta de valor (Value propositions).....	34
3.1.3	Canais (Channels).....	36
3.1.4	Relacionamento com o consumidor (Customer Relationships).....	37
3.1.5	Fontes de Receita (Revenue Streams).....	39
3.1.6	Recursos-Chave (Key Resources).....	40
3.1.7	Atividades-Chave (Key Activities).....	42
3.1.8	Parcerias-Chave (Key Partnerships).....	43
3.1.9	Estrutura de Custos (Cost Structure).....	44
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
4.1	Métodos de coleta de dados.....	45
4.2	Universo e amostra.....	46
4.3	Limitações do método.....	46
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	48
5.1	Tratamentos de dados.....	49
5.2	Modelagem segundo canvas.....	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE.....	57
	ANEXO.....	58

1 INTRODUÇÃO

As microempresas que desejam firmar-se no mercado de extrema competitividade precisam tomar decisões no seu processo. Uma ideia bem modelada gera resultados positivos para a empresa e a resguarda de problemas futuros. Nos dias de hoje, são grandes os entraves enfrentados por novos empreendedores e os que já estão no mercado. Um bom produto ou uma boa prestação de serviço não é suficiente para assegurar sua sobrevivência. Os clientes almejam por algo que lhes proporcione: satisfação, segurança e economia. Com isso, faz-se necessário acompanhar suas exigências.

Ao optar pela inovação, deve-se saber qual a estratégia mais adequada, quanto será investido e quais métodos de gestão serão utilizados. As microempresas têm grandes dificuldades em formularem-se estrategicamente por conta de algumas particularidades, tais como: falta de conhecimento administrativo e acúmulo de tarefas para o microempresário, pois todo o processo está centralizado pela ausência de recursos financeiros para contratação de serviços especializados. As microempresas já estabelecidas e as que pretendem entrar no mercado precisam dessa formulação estratégica e visão para o seu crescimento dentro do mercado, surgindo a inevitável escolha de métodos que levem a resultados positivos.

Considerando a necessidade atual da microempresa Redes de Proteção e Cortinas (doravante RPC) adequar-se estrategicamente, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento, como problemática da investigação: “De que forma a inovação, através da modelagem de negócios, pode conceber a formulação estratégica de uma microempresa tendo como caso a RPC?”. Formulando uma estratégia em torno de seus processos gerenciais, adequando-os ao modelo CANVAS, por ser considerado um modelo voltado para a possibilidade de pensar diferente, trazendo propostas diante do modelo tradicional do negócio, serão mostrados os benefícios de inovar dentro do cenário atual do mercado, prospectando um crescimento de forma ordenada e equilibrada.

Para chegar a esse objetivo macro, utilizaram-se três objetivos específicos: 1 – Elaborar um referencial teórico, reunindo as principais premissas da inovação, relacionando a modelagem de negócios sob uma perspectiva de formulação estratégica; 2 – Identificar, através de pesquisa de campo, aspectos pertinentes ao modelo RPC-Rede de Proteção e concepção estratégica; 3 – Demonstrar a importância da inovação aliada à modelagem de negócios, dentro do pensamento estratégico de uma microempresa.

Para o alcance do primeiro objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em torno dos principais conceitos e objetivos da inovação, estratégias de negócios, inovação no

âmbito empresarial, tipos de práticas inovadoras, modelagem do negócio, mostrando as premissas do modelo CANVAS, as quais foram aplicadas na pesquisa, sua contribuição e desafios encontrados ao longo do processo. Quanto ao segundo objetivo específico, utilizou-se a pesquisa de campo, identificando as principais dificuldades encontradas dentro da microempresa com relação à sua estratégia de negócio, aplicando o modelo CANVAS na sua formulação estratégica. Com o último objetivo, foi evidenciada a importância da inovação aliada à modelagem do negócio dentro da microempresa. Para alcançar os objetivos traçados no escopo do trabalho, utilizou-se, na metodologia, a pesquisa bibliográfica aliada à coleta de dados na aplicabilidade do trabalho. As ferramentas metodológicas possibilitaram a apresentação do modelo dentro da microempresa, mostrando aspectos de forma clara, cujo objetivo foi adequá-las conforme necessidade atual da microempresa.

O presente trabalho foi dividido em capítulos com a seguinte ordem: conceitos de inovação ao longo do tempo segundo os principais autores; principais tipos de inovações e sua aplicabilidade; inovação no âmbito empresarial, apresentando as principais dificuldades dos empreendedores em adequar-se ao ambiente externo; o modelo CANVAS, seu conceito, premissas, contribuições e desafios para os negócios. Após o levantamento bibliográfico supracitado, foi apresentada a descrição do campo de pesquisa: RPC. Em seguida, a parte aplicada foi dividida em: dados da microempresa, seu método de trabalho atualmente e a proposta de uma formulação estratégica baseada no modelo de negócio CANVAS.

2 INOVAÇÃO

Nossa história está ligada a inovação, sendo esta o principal vetor de sua sobrevivência. O ato de inovar é inerente à vivência humana. Como exemplo: a descoberta do fogo, as ferramentas utilizadas para caçar, a invenção da roda, o telefone, entre outros. A necessidade é um grande impulsionador da inovação, buscando sempre satisfazê-la fisicamente, logicamente ou emocionalmente. Nos negócios, segue-se a mesma linha: de acordo com as necessidades do cliente, os produtos são criados e modelados, gerando mudanças nos processos e na tecnologia.

A palavra inovação deriva dos termos latinos *in* e *novare*, e significa fazer algo novo ou renovar. Ela proporciona não só resolução de problemas, como também possibilita atender a necessidades e expectativas dos clientes cada vez mais exigentes, proporcionando um aumento significativo no desempenho empresarial.

Uma das primeiras definições sobre inovação foi dada pelo autor Shumpeter (1982, p. 48), em que ele definiu a inovação como: “A introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização”. O autor reforça que a inovação possui diversas dimensões, sendo estas aliadas aos produtos, aos métodos, às estratégias e às fontes de conhecimento organizacional, o que demonstra a amplitude conceitual da palavra. O mercado impulsiona o que o autor chama de inovação. A aceitação do público-alvo é um fator primordial para o seu sucesso. Sua busca precisa ser realizada constantemente para que o produto ou serviço não venha a tornar-se obsoleto no mercado.

Outras definições de inovação foram surgindo ao longo dos anos e vêm surgindo de acordo com a mudança do mercado. O produto ou a prestação de serviço, prioritariamente, precisam ser avaliados e modificados de acordo com o mercado atual para atender o público-alvo de maneira eficaz. Chris Freeman apud Plonski (2005) afirma que, para inovar, é necessário adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia. Competitividade e inovação tornaram-se palavras-chave para os empreendedores que precisam manter-se no mercado, relacionando suas ideias e viabilizando a execução do produto ou serviço dentro do empreendimento. Drucker (1987, p. 25) afirma que “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. O empreendedor que faz uso da inovação em seu negócio tem grandes chances de se manter no mercado de maneira competitiva e sai à frente dos demais concorrentes. Logo depois, Drucker (1987.

P.26) cita a inovação como algo que já existe em um recurso e que gera riqueza: "[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação”.

Os conceitos de inovação foram sofrendo ajustes ao longo dos anos, mas sem perder sua essência principal, que é tornar o produto ou serviço atual, além de útil e viável economicamente dentro do mercado. A mudança e o comportamento dentro do mercado entre fornecedores e consumidores são fundamentais para inovação e têm como objetivo causar impacto dentro do negócio. São vários os desafios encontrados no decorrer do processo inovador, sendo indispensável a troca de informações dentro da cultura organizacional da microempresa. Estas mudanças não precisam ocorrer de forma radical; podem ser progressivas, produzindo uma série de pequenas melhorias ao longo do processo. Dornelas (2003, p. 17) pontua a inovação aliada à mudança:

A inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviço.

Essas mudanças indicam oportunidades criadas durante o processo inovador, colocando o negócio de forma competitiva, superando os padrões existentes e vencendo os obstáculos que surgem ao longo do processo. Dornelas (2001) ressalta que a inovação pode ser considerada a semente do processo empreendedor e o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. O empreendedor cria um produto, mas as adequações precisam ser feitas ao longo do seu processo de implantação. Uma ideia original pode ser facilmente adaptada ao mercado atual para que não ocorram prejuízos ao longo do processo.

Terra (2007) conceitua a inovação como a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas, mas de uma nova forma. Inovar não é obrigatoriamente criar algo novo, o rearranjar também é válido; o produto não perde sua essência inicial, mas aumenta a sua eficiência, adaptando-se às exigências do mercado. Ernest Gundling (1999 *apud* LIPPI, R.; SIMANTOB, M., 2003) conceitua inovação como uma nova ideia implementada com sucesso, produzindo resultados econômicos que afetam a economia de forma significativa, os quais são considerados inovadores, à medida que correspondem a um retorno financeiro consideravelmente viável a empresa.

Price Pritchett (1999 *apud* LIPPI, R.; SIMANTOB, M, 2003) enxerga a inovação como uma forma de se manter à frente do ambiente, mostrando que as inovações irão acontecer ‘quando elas quiserem’ – estejamos prontos ou não.” Isso mostra, que antecipar-se

diante das mudanças é essencial, pois não temos o controle de quando e como o mercado irá se comportar diante do negócio. Assim, não é possível escolher se queremos ou não mudar; é necessário. Utterback (1983 *apud* REIS, 2008, p.40) considera que inovação deve ser entendida como: “um processo que envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou ideia ou, resumidamente, a introdução e difusão de produtos e processos (e serviços) novos e melhorados na economia”. A inovação envolve produtos ou serviços gerenciáveis aplicados desde a criação ou melhorias até a comercialização e implantação nas organizações. Para Motta (1998) a inovação gera melhorias no mercado de forma benéfica dentro da empresa:

A inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são ideias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade; é o uso de uma descoberta ou invenção: é introduzir o incomum, tanto no sentido positivo quanto no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica; é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa.

Criar e inovar integram-se na organização da empresa, fazendo parte de suas mudanças positivas ou negativas, constituindo um elo entre sua situação atual e a desejada, influenciando de modo direto seus processos organizacionais, de forma a provocar seu desenvolvimento. Shumpeter (1988) faz diferenciação entre inovação e invenção, sendo que a inovação aparece como uma ideia, esboço ou modelo para um novo produto, processo ou sistema. No sentido econômico, ela só estará completa quando houver uma transação comercial que envolva uma invenção e, assim, gerando riqueza.

Roman e Puett Junior (1983 *apud* Fuck, Marcio; Vilha, Anapátricia, 2011, p. 12) distinguem da seguinte forma:

A invenção representa uma ideia, um esboço ou mesmo um modelo para um novo dispositivo, produto, serviço, processo ou sistema; uma invenção não necessariamente se transforma em inovação – que se concretiza quando ocorrem transações comerciais envolvendo a mesma, isto é, passam necessariamente pelo princípio da implementação. Uma distinção muito simples entre invenção e inovação se resume aos verbos “conceber” e “usar”. Invenção envolve a concepção de uma ideia, enquanto que inovação é o uso, de onde a ideia ou invenção é direcionada para a economia.

Por vezes, o termo inovação é confundido como sinônimo de invenção. Alguns autores explicam que são palavras distintas. A invenção está ligada a descobrir algo novo essencialmente técnico, gerando um benefício coletivo, um conceito ou uma solução jamais vista, tendo como exemplo: as descobertas de tecnologias, patentes ou fórmulas. Já a inovação está ligada a algo mais abrangente na área científica, tecnológica, organizacional, financeira, comercial e mercadológica; não precisa ser algo totalmente desconhecido, mas sim algo

transformado ou adaptado para que a melhoria ocorra ao longo do tempo e da necessidade, existindo assim uma transação comercial que movimenta o mercado.

Souza (2005) apresenta, no quadro abaixo, a inovação como a característica unânime entre os mais diversos autores da época, mostrando, assim, sua importância no cenário mundial. Note-se:

Quadro 1: Matriz das características dos empreendedores

Características	Autores														Total		
	<u>J. Schumpeter</u>	<u>D. MacClellande</u>	<u>Max Weber</u>	<u>L.-J. Filion</u>	<u>R.E. McDonald</u>	<u>R. Degen</u>	<u>P. F. Drucker</u>	<u>R. Lalkala</u>	<u>I. Dutra</u>	<u>Barros e Prates</u>	<u>H. Mintzberg</u>	<u>E. Angelo</u>	<u>Longnecker et al</u>	<u>E. Leite</u>		<u>Carland et al</u>	<u>Frese et al</u>
Busca de oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do produto						X	X	X				X		X			5
Correr riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

Fonte: Souza, 2005, p. 17.

Analisando o quadro acima, percebem-se onze características mencionadas por autores potencialmente ligados ao empreendedorismo, e, por unanimidade, a inovação encontra-se presente, seguida pela busca de oportunidades, correr riscos e criatividade. Pode-

se notar que inovar nada mais é que o conjunto destes fatores, pois exige do empreendedor a busca da oportunidade dentro do mercado e, com isso, o risco sempre estará presente. Schumpeter (1997) coloca que a essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades no âmbito dos negócios, utilizando os recursos disponíveis de maneira inovadora. Para o autor, sem inovação não há empreendedores. Desde então, os empreendedores são vistos pelos conhecedores de mercado como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e corredores de risco.

2.1 Processos de inovação empresarial

A inovação empresarial surge da necessidade de adequação dos antigos processos e criação de novos para melhor atender ao mercado; tem como objetivo explorar novas ideias, criando vantagens competitivas para responder com sucesso comercial às suas demandas. A maior parte dos negócios criados no Brasil é concebida por pequenos empresários, que nem sempre têm conhecimento de gestão de negócios, e acabam atuando de forma empírica e sem planejamento (DORNELAS, 2005).

GEM (2008) afirma que a inovação é o motor da competitividade e do desenvolvimento das nações. Inovar em produtos e serviços, inovar em processos, inovar em tecnologias de gestão e em modelos de negócios é a palavra de ordem para estabelecer diferenciais competitivos que permitem enfrentar o avanço da concorrência nos mercados nacional e internacional. Por atuar sem o planejamento adequado, os pequenos empresários acabam encontrando dificuldades em competir no mercado, surgindo a necessidade de mudanças e adequações, tornando a inovação o motor de competitividade.

Lemos (2000) trata a inovação em um contexto de pequenas e médias empresas, pois a maioria sofre de escassez de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. A inovação deixou de ser vista apenas no contexto de grandes empresas de fator puramente tecnológico para algo voltado também para pequenas e médias empresas, como melhoramento da gestão, processo, produto ou serviço, focando na evolução de forma competitiva, independente do seu porte ou setor de atuação. Araújo; Junior; Zilber (2010) citam a inovação no âmbito empresarial, mostrando que as empresas de diferentes portes e segmentos estão sendo obrigadas a buscar novas alternativas de gestão devido a mudanças, como: globalização, necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade, bem como a formação de redes empresariais.

A grande maioria das empresas considera a inovação como fator estratégico para manter a competitividade. São inúmeras as vantagens para quem utiliza a inovação em seus negócios: contribuição para melhoria contínua; aumento da receita; ampliação da presença no mercado; viabilização de novas parcerias; modernização dos processos internos; otimização do tempo e dos resultados. Kotler (1999, p. 142) afirma que “a estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso.” Neste contexto, surge a exigência de conhecimento e atualização constante do mercado de atuação. Mais à frente, o autor afirma que a inovação é a melhor defesa em um mercado hipercompetitivo, no qual poucas vantagens perduram e, embora a inovação seja arriscada, a falta dela pode ser fatal.

Inovar requerer correr riscos ao longo do processo, mas é um risco necessário, para que o empreendedor mantenha-se no mercado. Schumpeter (1984) analisa a inovação e mostra as diversas maneiras de como é considerada uma empresa inovadora, como apresentar redução de custos, ganhos em escala de produtividade, qualidade; enquanto a empresa que não inova, possui um futuro indefinido, pois está sempre vinculada a hábitos antigos, sendo potencialmente ameaçada pela inovação dos concorrentes.

A grande dificuldade em inovar dentro do ambiente empresarial dá-se por conta das diferentes formas que o empreendedor enxerga a inovação, podendo ligá-la ao fracasso, por não desejar correr risco e achar que da forma que está trabalhando é o suficiente para continuar no mercado. Porém, convém entender que das duas formas, inovando ou não, o risco é eminente ao negócio, com o diferencial de quem deseja arriscar-se tem grandes chances de competir economicamente e manter-se nele. Os que não desejam arriscar-se, já estão automaticamente aceitando o risco certo da falência. Pensar estrategicamente também é fundamental na hora de definir as metas empresariais para garantir a sobrevivência dos empreendimentos tradicionais e inovadores.

De acordo com Mañas (2001, p. 43) “A palavra estratégia nasceu como uso militar. Vista como uma grande tática, era centrada na força. O alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalha”. No século XX, novas e várias definições de estratégia apareceram. O seu significado deixou de focar a força e passou a ser trabalhado em outros campos, como no mundo empresarial.

Segundo o SEBRAE (2004), muitas microempresas morrem com menos de dois anos de existência. Uma das grandes causas de sua falência é a falta ou falha de gerenciamento, o que incluem desde a ideia inicial até a concretização do negócio. Ter como foco a estratégia tem sido importante na hora de definir as metas das microempresas, sendo orientada por sua situação atual a fim de aumentar o seu desempenho, tomando decisões

acerca do processo antes mesmo que as mudanças de mercado de fato ocorram e, assim, servem como orientação dos negócios.

Para o autor Andrews apud Mañas (2007, p. 41), a estratégia empresarial é vista como: “O conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

O autor enfatiza a importância da estratégia empresarial, cuja meta é determinar o que a empresa decide ou não fazer para atingir o seu objetivo, indicando alternativas de forma a antecipar-se diante de possíveis dificuldades. O seu processo envolve a identificação de ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode trazer à empresa, identificando os fatores críticos na avaliação dos pontos fortes e fracos, definindo seus objetivos e estratégias, além de implementar melhorias, ou seja, é de grande importância na análise e posicionamento dentro do mercado.

Porter (1998) afirma que a inovação precisa estar alinhada à estratégia da empresa, podendo determinar os tipos e a quantidade necessária para dar suporte à estratégia do negócio. Ou seja, inovação e estratégia andam juntas e o seu sucesso dependerá de como serão utilizadas.

Segundo Mañas (1999, p. 96) “O sucesso dependerá da escolha de estratégias adequadas para que sejam utilizadas nos seus respectivos ambientes organizacionais e nos mercados que atuam ou pretendem atuar”. Essas estratégias são elaboradas de acordo com o ambiente de atuação da empresa e reorganizadas conforme o mercado se mostra diante da estratégia proposta. Desse modo, as empresas têm cada vez mais modificadas suas formas de atuar no mercado, oferecendo as melhores possibilidades para seus clientes. Por conseguinte, a tendência é diversificar seus produtos e serviços.

Oliveira (2006) diz que a empresa está sempre preocupada em antecipar-se a seus concorrentes, por meio de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, devendo ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado em rápida evolução, pois o público está cada vez mais exigente no momento que precisa utilizar os produtos ou serviços, cuja escolha está na empresa que melhor atenda às suas necessidades. Sendo estas: melhor produto, melhor preço, atendimento e agilidade. Sendo assim necessária uma análise minuciosa por parte do empreendedor, o qual deve verificar se tais indicadores estão sendo efetivamente cumpridos dentro do seu negócio. Vilha (2009) relaciona as práticas de inovação dentro de uma estratégia de negócios:

A adoção de estratégias e práticas inovadoras nas empresas está estreitamente associada à busca de diferenciações capazes de produzir produtos e serviços para o mercado que gerem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus competidores. (Vilha, 2009, p. 36)

Inovar é o diferencial competitivo para quem se deseja manter-se no mercado.

Segundo Fiates (2008):

(...) Não há dúvidas sobre a importância da inovação no contexto organizacional. Os avanços científicos e tecnológicos reduzem o ciclo de vida dos produtos e serviços, o que requer das organizações uma capacidade de acompanhar e incorporar inovações em todos os níveis da empresa. Nesse contexto, a inovação é apontada como o diferencial que as organizações deveriam perseguir para alcançar níveis sólidos de competitividade.

Os pensamentos dos autores evidenciam a visão estratégica, analisando os pontos fortes e fracos dentro de um cenário mais amplo do negócio e o modo como ele está inserido dentro do mercado, visando alcançar o seu melhor desempenho com o uso da inovação como meio de estratégia, tornando a empresa à frente do seu tempo e como consequência alcançando níveis elevados no seu desempenho. Tigre (2006, p. 178) afirma que:

As estratégias competitivas nem sempre são explícitas, podendo ser adotadas intuitivamente sem nenhuma formalização. Elas estão relacionadas à percepção de capacitações dinâmicas internas da empresa e também ao ambiente externo, seja setorial, regional ou internacional. A combinação das oportunidades e dificuldades internas e externas constitui o elemento essencial para uma estratégia de sucesso.

As estratégias estão fundamentadas na análise das ameaças e oportunidades dentro e fora do ambiente organizacional, e por estar em constante mudança e ser cercada de incertezas, torna-se necessária uma boa estratégia competitiva para suprir a demanda do mercado. É necessário também entender que aliada à estratégia, encontra-se a inovação que funciona como um processo dentro da microempresa. As formas de inovar não precisam utilizar-se de tecnologias complexas, mas pensar criativamente abre uma porta para a criação ou adequação de um produto que pode ser bem aceito dentro de um mercado.

O empreendedor precisa entender que é preciso adequar-se estrategicamente e entender a necessidade do cliente, estando sempre aberto para mudanças e adequações do seu negócio. Em discurso de posse, nossa atual presidenta Dilma Rousseff, descreve que: “[...] em um país com a complexidade do nosso, é preciso sempre querer mais, descobrir mais, inovar nos caminhos e buscar novas soluções.” (FOLHA.COM, 2011)

2.2 tipos de inovação e práticas

A inovação varia no âmbito, tempo de execução e impacto organizacional e social. Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em determinados processos aumentando sua produtividade e/ou seu desempenho dentro do mercado. Os quatro fatores principais que criam a necessidade de inovação, SHETH & RAM 1987 *apud* Carvalho, F.; Castro, J; Abreu, A; Santos, N. (2001) chamam de motores da inovação: (1) Avanços tecnológicos; (2) Mudanças no meio ambiente dos negócios; (3) Mudanças nos clientes e nas necessidades e (4) Competição intensificada. Schumpeter (1982) definiu os tipos de inovações segundo a intensidade em que ocorrem na empresa e o seu impacto sobre a rede de valor.

As formas de inovação são classificadas de diversas maneiras, segundo o seu objetivo focal e quanto ao seu impacto, tendo como variável o grau de transformação do negócio e o uso de tecnologias novas ou preexistentes. Destacando o objetivo focal da inovação, citam-se: inovação de produto; inovação em processo; inovação em marketing e inovação organizacional. O manual de Oslo (2006), uma publicação da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE), aponta as inovações que as empresas podem introduzir e (ou) implantar, conceituadas da seguinte forma:

- a) *Inovação de Produto (Bem ou Serviço)*: A inovação consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características ou funcionalidades. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Podemos citar como exemplos de inovação de produto: o câmbio manual dos carros, entre os quais existe a opção de câmbio automático; a introdução do sistema de travagem ABS, sistemas de navegação nos carros de GPS (Sistema de Posicionamento Global) ou outros subsistemas melhorados.
- b) *Inovação em Processo*: É a introdução de um novo método de produção, distribuição, ou significativamente melhorado, viabilizando fabricação e distribuição de novos produtos, reduzindo custos de produção e logística, gerando melhoria na qualidade de produtos já existentes. Exemplos de novos métodos de produção são a implementação de um novo equipamento de automatismo na linha de produção ou o desenvolvimento do *design* de um produto assistido por computadores.

- c) *Inovação de Marketing*: Consiste na implementação de novos métodos de *marketing*, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou embalagem, preço, no posicionamento do produto, distribuição e promoção. Tem como objetivo melhorar a forma como o produto vai ao encontro das necessidades do cliente a fim de alavancar as vendas abrindo novos mercados e melhorando o atendimento. Exemplo de inovação em *marketing*: a utilização de marcas em filmes e comerciais.
- d) *Inovação organizacional*: Diz respeito à implementação de um novo método organizacional na prática do negócio, com objetivo de aumentar o desempenho do negócio reduzindo custos administrativos e melhorando a satisfação no ambiente de trabalho, tornando o negócio produtivo dentro do mercado. Esta inovação tem apenas caráter administrativo, de gestão de pessoas e gestão organizacional. Na prática, exige a implantação de novas rotinas e procedimentos organizacionais.

Bessant & Tidd (2009, p. 30) comentam sobre a diferença entre os tipos de inovação: “Às vezes, a linha divisória entre os tipos de inovação é bastante imprecisa – uma nova balsa a motor, por exemplo, é tanto uma inovação de produto quanto de processo.” Assim sendo, os diferentes tipos de inovação podem ser aplicados a uma única situação, sendo parecidas em alguns casos e aplicadas a mais de um tipo ao mesmo tempo.

Freeman & Perez (1998 *apud* Lopes, D; Barbosa, A. 2008) explicam que a intensidade da mudança que provoca, a inovação é usualmente classificada como incremental ou radical. Logo, incremental refere-se a pequenas mudanças e radical, a grandes mudanças. Já Henderson e Clark (1990 *apud* Schreiber, 2012) pontuam que a inovação incremental é quando ela introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do *design* estabelecido, reforçando o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas.

Para Schumpeter (1982), as inovações incrementais representam mudanças cumulativas em processos ou produtos, trazendo melhoramentos menores ou simples ajustamentos às tecnologias correntes. A inovação incremental leva a uma melhoria ao longo do processo, realizada de forma moderada e conforme as necessidades se apresentam no negócio. Tem como objetivo principal extrair o máximo valor possível de produtos existentes sem que haja grandes mudanças ou grandes investimentos financeiros.

É importante que os empreendedores utilizem a inovação incremental em seus negócios, pois a falta dela abre portas para os concorrentes utilizarem suas inovações passadas

e modernizá-las, obtendo lucro em algo que foi inicialmente criado pelo empreendedor; ou seja, não basta apenas criar o produto, é essencial fazer as adequações de acordo com as necessidades do mercado.

A inovação incremental segundo Shelton (1999) é considerada uma criatividade limitada, em que apenas mínimas mudanças são permitidas e vai assim se transformando na forma dominante de inovação e não deixa espaço para reformas potencialmente valiosas. As empresas acabam se viciando na inovação incremental e sua relativa segurança se esvai ao ponto de descobrir que não conseguem se aventurar a nada, mesmo que isso represente uma ameaça à sua sobrevivência.

Por outro lado, existem empreendedores que utilizam apenas a inovação incremental como forma de investimento em seu negócio, o que é visto de forma negativa, pois existem casos em que os produtos não podem ser inovados, por não ser considerados competitivos e sim “aposentados” do mercado. Então, o que poderia gerar retorno financeiro, acaba tornando-se prejuízo, já que ocorre, além do investimento financeiro, a perda de tempo, que poderiam ser utilizados para aplicar melhor em outras áreas que gerariam um retorno financeiro mais efetivo.

Scherer e Carlomagno (2009) caracterizam as inovações incrementais por um grau moderado de novidade e por ganhos significativos nos resultados, sendo impulsionadas pelo aumento da base de conhecimentos e da competência tecnológica anteriores e pela sua aplicação na obtenção de saltos de competitividade. Em geral, uma inovação incremental resulta de um processo estruturado de gestão da inovação a partir de ideias geradas internamente ou de necessidades detectadas do mercado. Eles destacam alguns exemplos, como a Coca-cola zero, o Check-In eletrônico das companhias aéreas, o iPod Shuffle da Apple, o sistema de Self Service de café da rede Starbucks. O que caracteriza tais iniciativas como inovações incrementais é o fato de remontarem a continuidade de algo já existente.

William V. Hickey CEO e presidente da Sealed Air Corporation *apud* DAVILA, T. (2007, p. 61) vê na inovação incremental uma espécie de vacina contra uma doença considerada mortal: a “comoditização”. “Nosso objetivo é encontrar maneiras de evitar que nossos produtos se tornem genéricos mediante o acréscimo de valor e pela diferenciação – enfim, através da inovação”. Uma das grandes preocupações dos empresários e microempresários é justamente a necessidade em gerar valor dentro do mercado, sendo indispensável encontrar saídas de forma inovadora para que seus produtos ou serviços atendam às necessidades dos clientes, apresentando ideias e atitudes, deixando para trás o comodismo em pensar que o produto será sempre aceito dentro do mercado.

Quanto à intensidade podemos citar também a radical. Henderson e Clark (1990) conceituam que a inovação radical é baseada num conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, frequentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. Este tipo de inovação força as organizações a se questionarem sobre a necessidade de um novo conjunto de proposições ao desenvolvimento de novas capacidades técnicas e habilidades comerciais e a empregarem novas abordagens nas soluções de problemas.

Para Shumpeter (1982), as inovações radicais, por sua vez, são mudanças paradigmáticas, representando rupturas nas práticas e nos conhecimentos existentes. A inovação radical introduz o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas. Pode ser pensada em termos de um exercício de exploração no qual pode realmente haver alguma coisa relevante numa determinada direção, desconhecendo-se, porém, o que será essa coisa importante, quando encontrada, causando uma mudança significativa em toda a indústria e que tende a criar novos valores de mercado.

Tidd; Bessant; Pavitt (2008, p. 33) dizem que “As inovações radicais são as inovações descontínuas, algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas”. São representadas por mudanças drásticas na maneira que o produto ou serviço é consumido, criando novos valores ao mercado. Segundo Scherer e Carlomagno (2009), as inovações radicais induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor.

A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestrutura a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produto, envolvem grandes mudanças em produtos, processos e serviços que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos que representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente modifica totalmente o modelo de negócio vigente, criando um novo “paradigma” ao segmento de mercado.

A ausência de inovação, especialmente a inovação radical, é algo que pode realmente conduzir um empreendimento ao fracasso. Há, porém, o outro lado: investir em inovação radical no momento errado ou em quantidades erradas pode ser quase tão fatídico quanto não inovar.

Por isso, é necessário o equilíbrio e analisar a hora e a maneira certa de inovar, verificando quais ideias são realmente válidas, sem excessos. Para as empresas do setor de comércio, objeto de estudo em questão, para que se mantenham vivas e competitivas, a

implementação das inovações, tanto de produtos, como de processos, é o que pode levar a empresa à sobrevivência e ao aumento expressivo de seu faturamento e competitividade, como deverá ser mostrado no decorrer do presente trabalho.

3 MODELAGEM DE NEGÓCIOS: PREMISSAS DO MODELO CANVAS

Entre as decisões mais importantes dentro de um empreendimento estão as decisões tomadas acerca do modelo de negócio que será adotado para alcançar o sucesso em seu mercado de interesse, sendo imprescindível a escolha certa, desde a ideia inicial do negócio até a sua implementação. A consolidação dessas ideias de maneira eficaz torna a empresa bem consolidada no mercado. Segundo Osterwalder; Pigneur (2011), modelo de negócio é um termo usado com frequência por consultores, executivos e acadêmicos, principalmente depois que surgiram os negócios baseados na Internet, transformando a expressão em uma das mais populares no mundo dos negócios.

O quadro 2 apresenta um resumo dos diferentes conceitos de modelos e negócio seguindo uma ordem cronológica com a evolução dos seus conceitos:

Quadro 2: Conceitos de Modelo de Negócios

Autores	Conceito de Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.
Dubosson-Torbay et al. (2002)	“É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável” (p. 3).
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Osterwalder; Pigneur (2003a); Osterwalder et al. (2005)	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
Osterwalder (2004)	Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.

Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	“É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro” (p. 4).
Morris et al. (2005)	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Shafer et al., (2005)	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Tikkanen et al. (2005)	Sistema manifestado em seus componentes relacionados aos aspectos materiais e cognitivos.
Voelpel et al. (2005)	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
Casadesu-Masanell e Ricart (2007)	É um conjunto de escolhas (políticas, ativos e governança), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas escolhas regidos por uma teoria.
Aziz et al. (2008)	É a forma de como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.
Plé et al. (2008)	São as escolhas feitas por uma organização para obter receitas, considerando recursos e competências para a geração de valor, através de produtos (bens e/ou serviços) prestados pela empresa, interna e externamente.
Zott e Amit (2008)	É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.
(GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2009)	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.

Fonte: Orofino, 2011.

Com a análise do quadro, é possível perceber que o conceito de modelo de negócios sofreu algumas modificações com o passar dos anos. Timmers indicava como sendo a estrutura do negócio, com descrição de seus benefícios e fontes de receitas, conceito este que torna o assunto complexo. Os demais autores já apresentam conceitos mais simplificados, como Aziz, que identifica o modelo de negócios como a forma em que a empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente. Por não haver uma definição clara, será tratado sob a óptica de Osterwalder; Pigneur (2011), que conceituam modelo de negócios como a forma pela qual a empresa cria, entrega e captura valor, isto é, a fórmula de transformação do negócio, buscando entender como a empresa se tornará lucrativa e como as várias áreas e processos se relacionam para atingir o objetivo de geração de valor aos clientes.

Segundo Magretta (2002, apud Gava, 2014), um modelo de negócio consiste em uma análise da cadeia de valor que transpõe a organização como um todo, e identifica, entre outras questões relevantes, quem é o cliente, qual a sua realidade social e econômica, o que é verdadeiramente valor para esse cliente, qual a lógica econômica ligada a essa cadeia de valor e como obter lucro.

A modelagem funciona como ferramenta através da qual a empresa passa a se conhecer e entender suas necessidades e oportunidades de melhorias, reduzindo possíveis problemas e potencializando os fatores positivos, descrevendo sua forma de trabalhar e organizar-se dentro do mercado. Para Orofino (2011, p. 111), os processos de desenvolvimento de modelos de negócios:

[...] Variam de empresa para empresa e possuem características inerentes a cada uma em particular. O momento de motivação, o início do processo e a sua realização serão diferentes em cada caso em que for implantado, cabendo a cada organização realizar os ajustes e adaptações que por ventura sejam necessários.

O modelo de negócios não é algo estático, podendo ser adequado de acordo com as carências da empresa, cabendo aos participantes alinhar ideias de forma benéfica para os negócios e adaptando-as quando mister. Vernadat 1996 *apud* Padilha, T.; Marins, F. (2005) afirma que os principais objetivos da modelagem de processos de negócio são: uniformização do entendimento da forma de trabalho, gerando integração; análise e melhoria do fluxo de informações; explicitação do conhecimento sobre os processos, armazenando; competência organizacional; realização de análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros); realização de simulações, apoiando tomada de decisões; gestão da organização.

Em ambientes instáveis e carregados de incerteza, modelos de negócios bem projetados e inovadores podem desempenhar papel crucial, realizando a ligação entre estratégia, processos internos e sistemas de informação, simplificando a comunicação entre esses componentes e favorecendo a difusão do conhecimento interno, o que por sua vez acaba gerando vantagem competitiva. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Osterwalder; Pigneur (2011) mostram que o ponto de partida para a criação de um modelo de negócios é a realização de um intenso debate interno, que possibilite a compreensão de maneira clara sobre o assunto abordado, permitindo que todos os componentes do processo possam ser trabalhados de maneira clara e objetiva, sendo importante que todos os envolvidos tenham o mesmo interesse em comum e falem a mesma linguagem, a fim de facilitar o desenvolvimento do modelo.

Um modelo de negócio deve ser feito de maneira simples e de fácil entendimento. A geração de valor e os clientes são componentes fundamentais no modelo de negócio. Existem várias fórmulas, estruturas e roteiros para modelar um negócio, e estas vão sendo construídas à medida que as coisas vão acontecendo. De acordo com Smith & Fingar, 2003 *apud* Netto, F. (2009), a modelagem de processos de negócio procura criar uma definição simples de um processo de tal maneira que profissionais de diferentes áreas possam ver,

compreender e manipular, de acordo com suas competências, o processo através de uma notação adequada.

Um dos erros mais comuns é confundir estratégia com modelo de negócios. A estratégia é imediata e se adapta às circunstâncias do momento. Já o modelo de negócios é mais constante, leva tempo para construir e não é rapidamente adaptado. A estratégia é a forma como se explora o modelo de negócios para obter uma vantagem competitiva. O modelo de negócios também se diferencia do plano de negócio, pois permite ao empreendedor pensar em diferentes possibilidades antes de formalizar sua empresa, com base na tentativa e no erro.

Segundo Magretta (2002 *apud* Gava, 2014), o modelo também analisa quem é o cliente, qual a sua realidade social e econômica, o que é verdadeiramente valor para esse cliente, qual a lógica econômica ligada a essa cadeia de valor e como obtém lucro. No que tange à modelagem tradicional de negócios, principalmente na fase de planejamento, percebe-se o uso de plano de negócios. Segundo o SEBRAE (2013, p. 13), um plano de negócios é:

Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Planos de negócio são usados há séculos para detalhar como uma empresa pretende atingir suas metas e criar valor, e sempre foram usados no processo de obtenção de investimento. Dorf; Blank (2014) dizem que nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com um cliente, e que enquanto planos são estáticos, modelos de negócio são totalmente dinâmicos.

Segundo Degen (2009), o plano de negócio descreve em um documento, a oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como: descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial do lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de *marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-lo.

Os empreendedores tradicionais costumam criar planos de negócios como suporte em suas decisões, porém um plano de negócios só deve vir após um modelo de negócios validado. Sendo muitas vezes é confundido com o modelo de negócios, porém ambas as técnicas são complementares e uma não substitui a outra e podem ser utilizadas em qualquer

negócio. De acordo com Dornelas (2013), o plano de negócios proporciona ao empreendedor um norte, com métricas para acompanhar adequadamente seu crescimento. Entretanto, destaca-se que sua construção é justificada apenas nos casos onde o empreendedor já possui um objetivo claro a ser atingido.

O desenvolvimento de um plano de negócios ajuda a entender os detalhes, o modelo de negócio de uma empresa e, ao final, mostra os custos, as despesas, sua estratégia de crescimento e aonde deseja chegar nos próximos anos. Normalmente é usado em negócios que envolvam um alto investimento inicial, com clareza dos recursos que serão necessários na empresa. Um plano de negócios bem elaborado leva semanas ou meses para ficar pronto, porém o seu resultado nem sempre é visto como cópia fiel da empresa, ela apenas proporciona um norte ao empreendedor que tem um objetivo claro a atingir.

3.1 Canvas

Em português, “canvas” significa “tela”. É conceituado como um modelo que analisa as oportunidades que antecedem o plano de negócios, gerando ideias de forma ágil e inteiramente visual. O plano de negócios vem posteriormente como complemento do modelo de negócios, incluindo a sua viabilidade econômica e geração de caixa. O modelo permite diferentes visões sobre o mesmo negócio até encontrar soluções que sejam viáveis e de forma estratégica, o que facilita a compreensão acerca do negócio, relacionando suas particularidades. É visto de forma simples e relaciona informações de modo sistemático, rápido e integrado.

Para Osterwalder; Pigneur (2011), essa ferramenta pode ser utilizada por empresas iniciantes, auxiliando na concepção de um modelo de negócios inovador, e também por companhias já estabelecidas no mercado, auxiliando na elaboração de introdução de inovações em sua cadeia de valor. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio (DORF; BLANK, 2012, p. 571).

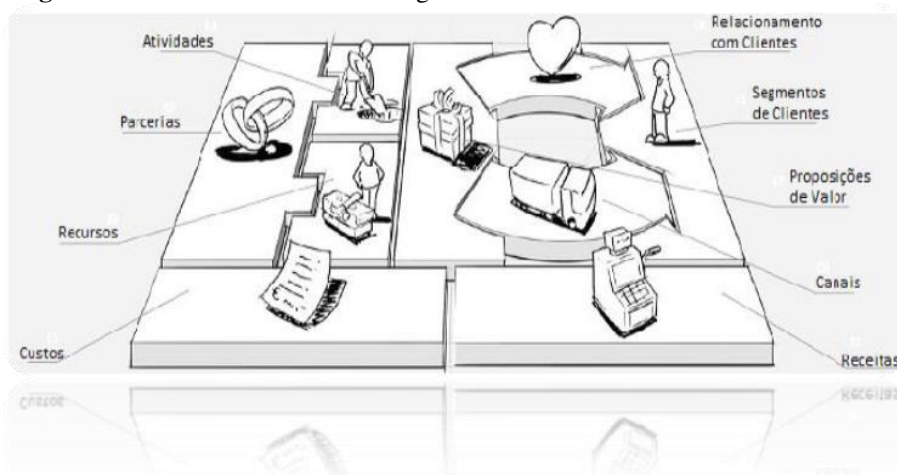
Ao montar um modelo de negócio, os problemas são encontrados ao longo do caminho através de questionamentos acerca do problema, permitindo que qualquer pessoa interessada possa criar ou modificar seu modelo, dispondo de uma linguagem simples e permitindo a troca de informações e experiências com outras pessoas envolvidas no mesmo processo. Osterwalder (2004) cita quatro pilares na construção de um modelo de negócio, cada um com seus respectivos blocos, conforme tabela a seguir:

Tabela 1: Blocos de construção de um modelo de negócio

Pilar	Bloco de Construção	Descrição
Produto	Proposição de valor	Visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa e que possuam algum tipo de valor para o cliente.
Interface com o cliente	Público-alvo	Segmento de clientes para o qual a organização pretende fornecer valor.
	Canais de relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento estabelecido com seus clientes
	Canais de distribuição	Meios utilizados na manutenção de contato com o público.
Gerenciamento de infraestrutura	Configuração de valor	Demonstra a organização das atividades e recursos necessários para gerar valor aos clientes.
	Competências	Está relacionada à aptidão para executar ações padronizadas e replicáveis que sejam úteis para criar e agregar valor ao público-alvo.
	Parcerias	Acordos de cooperação entre empresas. Esse tipo de acordo busca uma criação de valor superior.
Aspectos financeiros	Estrutura de Custos	Representação em dinheiro de todos os meios empregados no modelo de negócio.
	Modelo de geração de receita	Especifica a forma encontrada para se ganhar dinheiro através de diversos fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder (2004)

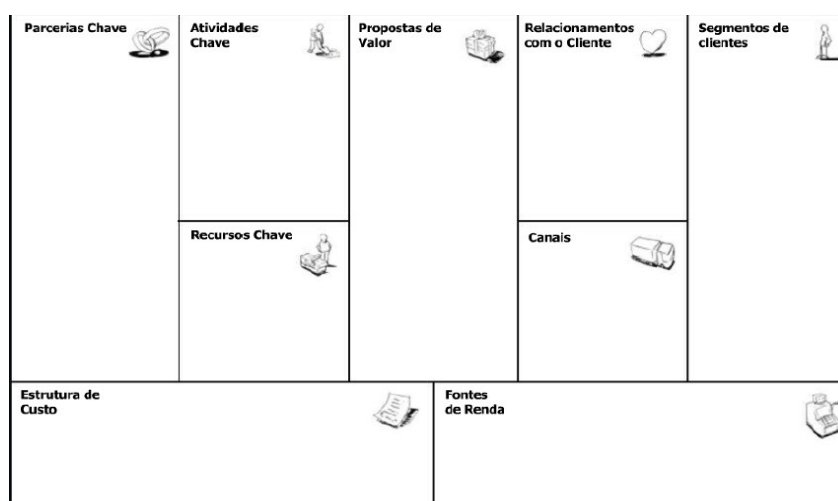
O quadro apresenta quatro pilares que compõem o modelo de negócios, somando nove elementos que estão inter-relacionados, os quais serão apresentados no quadro seguinte. Esses pilares abordam o produto, que apresenta em linhas gerais, o que será ofertado, produto ou serviço; a interface com o cliente, que abordam o público-alvo, canais de relacionamento e canais de distribuição, definindo o segmento de cliente do qual se pretende atingir, o tipo de relacionamento que será mantido com ele e os meios para entrega do valor; o gerenciamento e infraestrutura, que aborda a configuração de valor, competências e parcerias, que abordam a forma que será organizada a entrega deste valor, os recursos utilizados e os fornecedores necessários. E por fim, os aspectos financeiros que trata da forma como serão administrados os fluxos de receita.

Figura 1: Ambiente do modelo de negócios

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 18).

A Ferramenta *Business Model Canvas* permite obter uma visão geral do funcionamento da empresa com base em nove componentes básicos inter-relacionados que representam o modelo de negócio, pois mostram a lógica de como uma empresa pretende gerar valor. Ela é uma linguagem comum para mapear, avaliar e alterar um Modelo de Negócio.

Figura 2: *The Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44)

O *Business model canvas* é visto em apenas uma tela apresentável visualmente de forma simples, dispondo dos nove blocos que estão relacionados entre si. Todo processo gira em torno do cliente e cada quadro visa responder às questões pertinentes ao negócio.

3.1.1 Segmentos de Consumidores (*Customer Segments*)

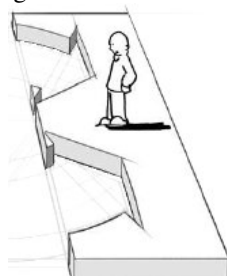
Este segmento define o público-alvo do produto, grupos de pessoas ou organizações que se desejam alcançar, sendo imprescindível para melhor construir um modelo que se reflita em suas necessidades específicas e de acordo com suas perspectivas. Para melhorar a satisfação dos clientes, a empresa deve agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades, comportamentos e atributos comuns.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são o âmago de qualquer plano de negócio. Sem eles as empresas não sobrevivem por muito tempo. Caseira (2010, p. 64) afirma que “Os clientes são o coração de qualquer empresa. Sem clientes lucrativos nenhuma empresa sobrevive por muito tempo.” Toda a modelagem é voltada para a satisfação do cliente. A partir do momento que definimos o público-alvo, todos os demais blocos poderão ser respondidos com maior clareza.

Conforme Rodrigues; Fagundes (2012), a organização deve determinar quais são os clientes mais importantes, definindo as diversas empresas que pretende almejar e servir, já que para alcançar o sucesso a organização deve atender aos clientes da melhor forma possível. Os pontos a serem analisados e questionados neste bloco são, de acordo com Vicenzi (2013), para se atender à necessidade dos clientes, alterar as ofertas, distribuir de forma diferente para cada tipo de cliente e certificar-se de que os clientes estão dispostos a pagar mais pelo atendimento diferenciado.

Para Orofino (2011), um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender e quais deverão ser ignorados.

Figura 3: Segmento de consumidores



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 20)

Osterwalder; Pigneur (2011) selecionaram os tipos de segmentos de clientes da seguinte forma:

- a) *Mercado de massa:* As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com o cliente são direcionados a um grupo uniforme com necessidades similares. Como exemplo: eletroeletrônicos para consumo;
- b) *Mercado de nicho:* Atendem segmentos de clientes específicos e especializados, cuja entrega de valor está adequada às necessidades específicas de um nicho de mercado. Exemplo: os fabricantes de autopeças que dependem de grandes fabricantes de automóveis;
- c) *Mercado segmentado:* Ocorre a distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas pouco diferentes entre si, porém variados. Exemplo que pode ser citado é o de uma empresa fornecedora de projetos micro-mecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas que serve três segmentos distintos com propostas sutilmente diferentes: indústria de relógios, indústria médica e indústria de automação industrial;

- d) *Mercado diversificado*: Empresa que utiliza esse tipo de segmentação possui clientes com variadas necessidades e demandas muito diversificadas. Exemplo: a Amazon, que atende a segmentos distintos de clientes: consumidores de massa e companhias *web*;
- e) *Mercado multilateral*: Esse tipo de Modelo de Negócios serve a dois ou mais segmentos com necessidades interdependentes, indispensáveis para o funcionamento da empresa. Exemplo: uma empresa de cartões de crédito precisa de uma grande base de usuários em uma ponta e de uma grande quantidade de estabelecimentos que aceitem esses cartões de outro lado.

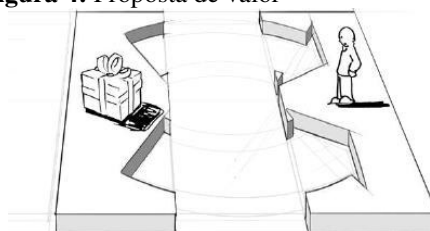
Ao definir o segmento de cliente, Osterwalder; Pigneur (2011) propõe que seja definido o tipo de produto que será oferecido, sendo:

3.1.2 Proposta de Valor (*Value Propositions*)

A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma ou outra empresa. Ela busca oferecer ao cliente uma nova forma de solucionar seus problemas e satisfazer suas necessidades. Segundo Dorf e Blank (2012), ela descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidor. Para Caseira (2010), a proposta de valor representa o que a organização pode oferecer para suprir as necessidades dos seus clientes, os seus benefícios, sendo uma estratégia que a diferencia das demais concorrentes. Para Rodrigues e Fagundes (2012, p. 13), é preciso fazer os seguintes questionamentos:

[...] Qual o valor a ser entregue aos nossos clientes? Quais dos problemas dos nossos clientes nós estamos ajudando a resolver? Quais necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo? Que tipo de produtos e serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de cliente?

Figura 4: Proposta de valor



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 22)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as propostas de valor possuem os seguintes elementos que contribuem para a criação de valor para o cliente:

- a) *Novidades*: São propostas de valor que satisfazem um conjunto novo de necessidades que os clientes não imaginavam existir. Nem sempre está ligada a novas tecnologias, mas podemos citar a telefonia como exemplo;
- b) *Desempenho*, melhoria do desempenho de produtos e serviços é uma maneira de criação de valor. Exemplo: o setor de informática que oferta máquinas cada vez mais poderosas ao mercado;
- c) *Personalização*: Adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes, também conhecido como customização;
- d) “*Fazendo o que deve ser feito*”: O valor pode ser criado apenas ao ajudar um cliente a executar certos serviços;
- e) *Design*: Um produto pode se destacar por seu *design*. Exemplo disso são as empresas de mídia e eletrônicos que possuem *design* como algo importante da sua proposição de valor;
- f) *Marca/ Status*: Os clientes podem considerar como valor o ato de exibir uma marca específica. Exemplo: marcas de carros importados como algo que remete a *status*;
- g) *Preço*: Oferecer valores similares por um preço menor satisfazendo as necessidades dos segmentos de clientes aos quais deseja alcançar. Exemplo disso são as companhias aéreas;
- h) *Redução de custos*: Ajudar os clientes reduzindo os custos é uma maneira importante de criar valor. Exemplo: vendas de cursos de como administrar seu próprio negócio;
- i) *Redução de riscos*: Clientes valorizam a segurança dos riscos ao adquirir um bem ou serviço. Exemplo disso são as garantias dadas pelo fornecedor;
- j) *Acessibilidade*: Tornam o produto e serviços acessíveis a clientes. Essa característica pode resultar em inovação do Modelo de Negócios e novas tecnologias. Utilizando um modelo de negócios inovador, temos como exemplo a NetJeats que oferece a empresas e pessoas o acesso a jatos particulares, anteriormente inacessível à grande maioria dos clientes;
- k) *Conveniência/ Usabilidade*: Cria-se valor substancial ao se facilitar a utilização de um bem ou torná-lo tornar mais conveniente. Exemplo: a Apple ofereceu aos clientes uma grande conveniência com o iPod e o iTunes.

Após ser questionados o tipo de segmento de cliente e a proposta de valor, questionam-se quais os meios em que o produto será entregue.

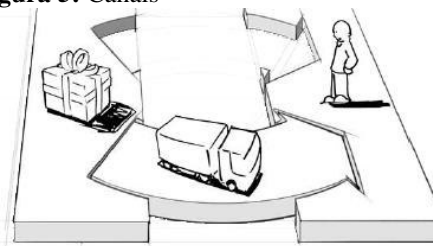
3.1.3 Canais (*Channels*)

São os meios de ligação que a empresa utiliza para se comunicar, distribuir e vender seus produtos aos clientes, auxiliando o mesmo a julgar a proposta de valor do produto ou serviço. Descreve os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente, servindo também para interação na divulgação das novidades e no recebimento dos *feedbacks*.

Caseira (2010, p. 66-67) afirma que “É através dos canais que os clientes entram em contato com a empresa e, por isso, possuem um importante papel na experiência do cliente com a empresa.” É considerada a parte mais importante de um modelo de negócio, visto que sem o canal, não é possível entregar valor aos segmentos de clientes. Segundo Osterwalder; Pigneur (2011, p.27) é necessário fazer os seguintes questionamentos:

Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

Figura 5: Canais



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 26)

Os canais de relacionamento possuem cinco fases distintas, que podem ser encobertas por um ou mais canais. Além disso, dividem-se em canais próprios e de parceiros, conforme apresentado abaixo:

Figura 6: Tipos e fases dos canais de distribuição

Tipos de Canais		Fases dos Canais					
Próprio	Direto	Força de Venda	1. Conhecimento	2. Avaliação	3. Compra	4. Entrega	5. Pós-Venda
		Venda Web					
Parceiro	Indireto	Lojas Próprias	Como podemos aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa?	Como podemos ajudar os consumidores a avaliarem a proposta de valor de nossa organização?	Como permitimos que os clientes comprem produtos e serviços específicos?	Como podemos entregar nossa proposta de valor aos clientes?	Como podemos fornecer suporte pós-venda aos nossos clientes?
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder; Pigneur (2011) afirmam que as empresas devem identificar a melhor combinação para satisfazer às necessidades de seus clientes, ampliando a experiência do usuário e com isso, aumentando as vendas. Outro bloco que também entra como extensão, é o modo de relacionamento que será estabelecido com os clientes.

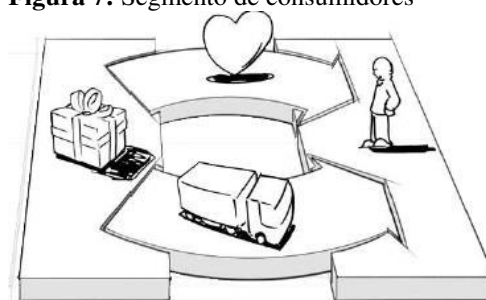
3.1.4 Relacionamento com o Consumidor (*Customer Relationships*)

Este bloco define que tipo de relacionamento a empresa terá com cada segmento de cliente, podendo ser diferenciado para cada um deles no auxílio da conquista de novos clientes e conservando os existentes, e, conseqüentemente aumentando as vendas. É necessário verificar todas as formas de relacionamento do pessoal ao automatizado, com intuito de conquistar, manter e ampliar clientes, sendo visto como o modo em que a empresa se relaciona com seus consumidores.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011 p. 28) “Tais relações podem ser guiadas pelas motivações de conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas.” São descritas as estratégias para evitar que seus clientes corram para o concorrente, definindo suas estratégias de relacionamento e retenção de clientes.

Osterwalder; Pigneur (2011, p. 29) sugerem os seguintes questionamentos: “Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?”

Figura 7: Segmento de consumidores



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 28)

Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) distinguem-se entre diversas categorias de relacionamento com o cliente, que podem coexistir em uma relação da companhia com segmentos de clientes em particular:

- a) *Assistência pessoal*: Baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante e obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra for concluída. Geralmente é realizado por meio de *call centers*, *e-mail* ou no próprio ponto de venda;
- b) *Assistência pessoal dedicada*: Ocorre quando um representante específico atende a um cliente individual; é um relacionamento mais íntimo e pessoal, desenvolvido por um longo período de tempo. Exemplo: gerentes de relacionamento dos bancos privados que atendem às necessidades de determinados clientes;
- c) *Self-service*: A empresa não mantém nenhum relacionamento direto com o cliente, mas fornece os meios de sanar suas necessidades, mas sem contato direto;
- d) *Serviços automatizados*: É uma mistura de *self-service* com processos automatizados. Exemplo: perfis dos *sites* de bancos que mostram a página personalizada dos clientes, perfis de relacionamentos;
- e) *Comunidades*: Permite a melhoria da compreensão dos clientes, facilitando conexões com esses consumidores e auxiliando esses clientes no processo de troca de informação e resolução de problemas uns dos outros. É uma forma de relacionamento cada vez mais utilizada pelas organizações, pois as comunidades também possibilitam que as empresas aprendam a gerenciar melhor as expectativas de seus clientes. Empresas como a Apple fazem uso desse tipo de relacionamento. Os meios mais utilizados para esse tipo de relação são fóruns, redes sociais e comunidades *online*;

f) *Cocriação*: Estimula a ir além do tradicional cliente-vendedor, cocriando valor com os clientes. Exemplo disso é a empresa Amazon que estimula os clientes a escrever resenhas para outros clientes avaliarem o produto. O Youtube é outro exemplo de empresa que estimula essa relação, solicitando aos seus clientes que criem o próprio conteúdo para consumo público.

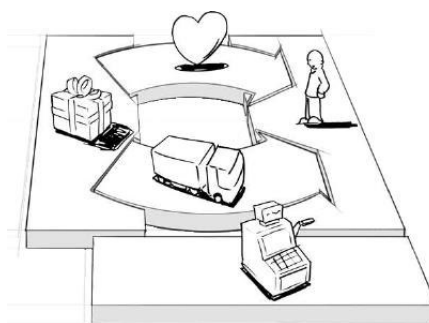
É necessário definir qual o meio o cliente pagará pelo produto a ser entregue, definindo assim as fontes de receita.

3.1.5 Fontes de Receita (*Revenue Streams*)

Este componente trata da renda gerada por cada segmento de usuário. Cada segmento representa uma fonte de receita e possui diferentes mecanismos de preço, como listas de preços, barganhas, leilão e variáveis do mercado. É o bloco que determina a maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos, nos quais pode ser trabalhada a inovação em sua forma de receber as receitas do seu negócio. Vicenzi (2013) diz que a fonte de receita determina qual o valor e a forma de pagamento que a organização irá estabelecer para cada segmento de clientes; se o pagamento será único, em uma única compra ou se será constante como mensalidade.

É necessário entender a forma como será paga pelo produto ou serviço. Segundo Rodrigues e Fagundes (2012, p. 16) “[...] a empresa deve questionar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar pelos seus produtos e serviços e, dessa forma, estabelecer os diferentes mecanismos de preços”.

Figura 8: Fontes de receita



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 30)

As fontes de renda podem ser classificadas em sete categorias principais, de acordo com Osterwalder; Pigneur (2011):

- a) *Venda de recursos*: É o resultado da venda de direitos de propriedade de um determinado bem físico. Exemplo: a Fiat vende carros e os seus compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir;
- b) *Taxas de uso*: São geradas pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga. Exemplo: uma empresa de telefonia cobra dos clientes por minutos gastos em uma ligação;
- c) *Taxas de Assinatura*: Geradas pela venda do acesso contínuo a um serviço. Exemplo: uma academia vende pacotes de serviços mensais, semestrais ou anuais;
- d) *Empréstimos / leasing*: Dão direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. Exemplo: aluguéis de moradia, carros;
- e) *Licenciamento*: Dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda por meio de terceiros a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço. Exemplo: direitos autorais de músicas, proprietários de patentes;
- f) *Taxas de corretagem*: Derivadas dos serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes. Exemplo: corretores de imóveis ganham uma comissão cada vez que combinam comprador e vendedor;
- g) *Anúncios*: Resultam de taxas de anúncios de determinado produto, serviço ou marca. Exemplo: indústrias de mídias que dependem dos anúncios dos produtos.

Para manter o negócio em funcionamento, serão utilizados recursos chaves;

3.1.6 Recursos-Chave (*Key Resources*)

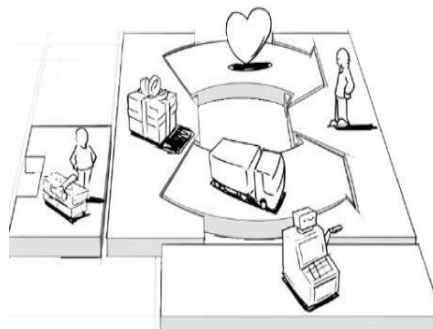
São o lado operacional do negócio. Os recursos-chave podem ser: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Exemplos de recursos: máquinas, instalações, equipes de atendimento etc. São recursos tanto humanos quanto financeiros e abstratos à disposição.

Santos (2010) os qualifica como os itens mais importantes em uma empresa, pois são necessários para integrar os elementos dos demais blocos, isto é, o bloco que faz o modelo de negócio funcionar; descreve os ativos mais imprescindíveis para fazer um modelo de negócio funcionar. Os recursos-chave devem permitir, segundo Caseira (2010, p. 71), “[...]”

que uma empresa crie e entregue propostas de valor, alcance os mercados, mantenham relacionamentos com os diferentes segmentos de clientes e obtenha receita.” Ou seja, é a forma utilizada para obter os recursos necessários para o negócio.

Osterwalder; Pigneur (2011, p. 34) propõem o seguinte questionamento: “Que recursos principais nossa proposta de valor requerer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de Receita?”.

Figura 9: Recursos-chave



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 34)

Para Osterwalder; Pigneur (2011), os recursos podem ser:

- a) *Físico*: Estão incluídos recursos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e rede de distribuição. Exemplo: os varejistas dependem de recursos físicos e infraestrutura para manter seu negócio;
- b) *Intelectual*: Recursos intelectuais, como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são componentes importantes no modelo de negócio. A *Nike* e a *Sony* são exemplos de empresas que utilizam a marca como recurso principal;
- c) *Humano*: Toda empresa exige recursos humanos, por isso as pessoas são particularmente importantes em certos modelos de negócios;
- d) *Financeiro*: Alguns modelos de negócios exigem recurso financeiro, como dinheiro e linha de crédito ou ações para contratar funcionários cruciais. Exemplo disso é a *Ericsson* que pode optar por tomar emprestado fundo de bancos e mercados de capital e, então, utilizar uma porção para financiar clientes, garantindo que venham até a eles e não à concorrência.

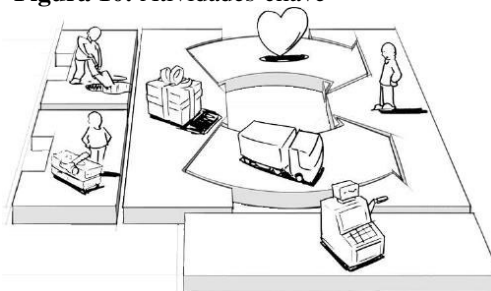
Após definidos os recursos, deverá ser definido a atividade que será executada;

3.1.7 Atividades-Chave (*Key Activities*)

São as atividades que mantêm o negócio em funcionamento. Oferecem uma proposta de valor, mantêm o relacionamento com o consumidor e gera receita. As atividades-chave devem ser executadas durante o projeto.

Caseira (2010) mostra que da mesma forma que os recursos-chave, as atividades também devem criar e entregar proposta de valor, almejar o mercado, manter uma relação com os segmentos de clientes e alcançar receita. São as atividades essenciais para tornar o modelo de negócio algo bem-sucedido, sendo imprescindível definir quais as atividades-chave. Segundo Rodrigues e Fagundes (2012, p. 17) a seguinte questão deve ser respondida: “[...] Quais as atividades-chave que nossas propostas de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes e fontes de receita requerem?”.

Figura 10: Atividades-chave



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 36)

De acordo com Osterwalder; Pigneur (2011), as atividades podem ser categorizadas em três tipos distintos:

- a) *Produção*: Está relacionada com o desenvolvimento, fabricação e entrega de um produto ou serviço em quantidades substanciais e/ou qualidade superior;
- b) *De resolução de problemas*: Relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. Esse tipo de atividade prioriza soluções personalizadas para problemas particulares de cada cliente. São exemplo: as consultorias, hospitais e organizações;
- c) *Atividades de plataforma*: Os modelos de negócios que possuem uma plataforma como recurso fundamental possuem como principal atividade a manutenção dessa plataforma de negócios. Aplica-se a empresas como a *Bay*, *Visa* e *Microsoft*, que devem continuamente desenvolver sua plataforma de negócios, disponibilizando meios de gestão e integração.

Definido a atividade, o próximo passo, será apresentar quais as parcerias serão necessárias para manter o negócio;

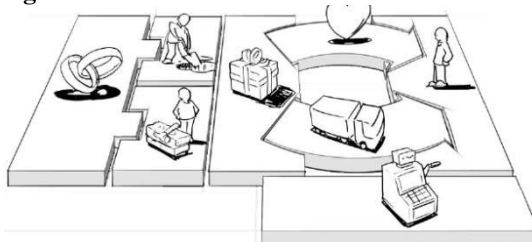
3.1.8 Parcerias-Chave (*Key Partnerships*)

São as redes de fornecedores e parceiros. As parcerias são cada vez mais importantes para otimização do modelo de negócios, assim como na redução de riscos e aquisição de recursos. São os parceiros-chave que impactam e aceleram resultados.

Segundo Caseira (2010), as parcerias existem para beneficiar todas as partes, visando reduzir riscos ou adquirir recursos. Rodrigues e Fagundes (2012, p. 18) citam alguns exemplos de parcerias-chave: “[...] alianças estratégicas entre não competidores; aliança estratégica entre competidores; joint-ventures para o desenvolvimento de um novo negócio; e relacionamento comprador fornecedor para assegurar a confiabilidade no fornecimento.”

Osterwalder; Pigneur (2011, p. 39) fazem os seguintes questionamentos: “Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?”

Figura 11: Parcerias-chave



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 38)

Para Osterwalder; Pigneur (2011) pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria:

- a) *Otimização e economia de escala:* A forma mais básica de parceria ou relação comprador-fornecedor é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades. Uma empresa não deve possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha, sendo necessárias parcerias de otimização e economia de escala para redução de custos;
- b) *Redução de riscos e incertezas:* As parcerias podem ajudar a reduzir os riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas, não sendo comum que concorrentes sejam aliados em uma área e competem em outra;
- c) *Aquisição de Recursos e Atividades Particulares:* As empresas entendem que, para estender sua capacidade, dependem de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades, sendo motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento, licenças, ou acesso aos clientes.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia aplicada foi trabalhada de forma detalhada e de acordo com os objetivos aos quais se propôs, a fim de responder ao questionamento inicial. Zanella (2006) descreve o método como um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação, é o procedimento geral, o caminho percorrido em uma investigação.

Levando em consideração o objetivo proposto no decorrer do estudo, a pesquisa desenvolvida no trabalho é do tipo exploratória, de cunho descritivo, visando a tornar o assunto familiar aos leitores. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa, quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que o pesquisador ou outro público possa buscar informações acerca do mesmo. Tem como objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses, ao contrário de testar ou confirmar uma determinada hipótese.

Conforme Gil (2008), por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume um papel de estudo de caso, sendo realizado um estudo bibliográfico para estimular a compreensão do assunto. Para Martins (2000), neste tipo de pesquisa são elaborados estudos para aprofundar os conhecimentos a respeito das contribuições científicas em relação a determinado assunto, tendo como propósito recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o tema do objeto de estudo.

4.1 Método de coleta de dados

O método trabalhado foi a análise qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte das questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo. Vergara (2000) utiliza o termo descritivo para definir e caracterizar a pesquisa qualitativa e conceitua como estudo que proporciona ao interessado compreender o comportamento dos fatores diversos que têm influência sobre um fenômeno, assim como as relações entre eles.

De acordo com Gil (2007, p. 17), a “coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos”. Os métodos utilizados neste trabalho

foram a entrevista semiestruturada com a microempresária e a análise da situação atual da microempresa.

4.2 Universo e Amostra

Segundo Gil (2010), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e amostra, por sua vez, apresenta um subconjunto de elementos pertencentes à população. No presente estudo, a população caracteriza-se pela empresa RPC - redes de proteção que é composta por uma microempresária e dois funcionários.

4.3 Limitações do método

Por se tratar de um tema atual, modelagem de negócios com a aplicabilidade da ferramenta Canvas, a temática possui poucos livros relacionados. Outra limitação foi a inexistência de dados mais aprofundados da empresa e a participação dos funcionários que não foi solicitada, por não possuírem nenhum conhecimento no assunto, o que tornaria inviável a coleta de informações.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

O cuidado com a segurança tem sido de grande importância nos dias atuais, o que faz com que a prestação de serviços nessa área tenha alavancado nos últimos tempos. Pensando nisso, foi criada uma microempresa voltada para instalações de rede de proteção residencial. O público-alvo diz respeito às famílias com crianças, animais e idosos, sem planejamento adequado, conduzida conforme as dificuldades e necessidades se apresentam.

O seguimento da micro e pequena empresa brasileira encontra-se em expansão, impulsionado pelo crescimento de crédito e renda. Anualmente, no país são criados mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, sendo que desse total 99% correspondem à micro e pequenas empresas e empreendedor individual (SEBRAE, 2013).

A microempresa em questão está há três anos atuando no mercado de segurança domiciliar, situada na cidade de São Luís. Quanto às instalações, possui apenas um depósito de suas mercadorias, sem lugar fixo para atendimento de seus clientes. Com foco em segurança, ela tem como missão realizar o seu trabalho de forma eficiente e eficaz, prezando pela satisfação de seus clientes, tendo como valores a competência, o compromisso e a disposição em atendê-los. Dispõe de todos os materiais próprios para a realização do trabalho e segurança de seus funcionários.

Para a divulgação do negócio, a microempreendedora utiliza como método a panfletagem em pontos da cidade e o também o chamado “boca a boca”. Possui números de telefones para contato com seus clientes e página na internet com fotos para divulgação de serviços realizados. Desde sua criação até aos dias atuais, a microempresa tem crescido, porém de forma desordenada, sendo proposto um alinhamento de ideias em conjunto com a microempresária, modelando seu negócio conforme suas necessidades e adequando-o a fim de torná-la competitiva e bem-sucedida no mercado.

A simples existência de uma pequena empresa pressupõe que ela tenha um mercado, um produto a oferecer e é claro, concorrência. Assim, a sobrevivência das micro e pequenas empresas dependem de sua capacidade de competir no mercado (SEBRAE, 2006).

5.1 Tratamentos de Dados

O primeiro contato ocorreu sob a forma de observação direta, sem sofrer grandes dificuldades de acesso às informações. Segundo Lakatos & Marconi (2002, p. 87), a observação direta é um tipo de observação que "[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar". Posteriormente à observação do funcionamento do negócio, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a microempresária, dividida por área de investigação, para auxiliar no entendimento do real funcionamento do negócio e definir *a posteriori* uma formulação estratégica baseada na ferramenta *canvas*. No que diz respeito às respostas, obteve-se:

- 1) Gestão: A microempresária relatou dificuldades em encontrar mão de obra habilitada, por ser um trabalho que exige esforço físico e conhecimentos de segurança; dificuldade em separar o financeiro da microempresa com o particular, além da falta de um espaço próprio para a comercialização do produto.
- 2) Inovação: Foram adquiridas mais ferramentas, o que minimizou o tempo gasto em cada montagem, podendo atender mais de um cliente por dia. Porém, ainda não foi suficiente para atender toda a procura de forma imediata, pois muitos clientes desejam o produto de forma rápida, o que não é possível, resultando na perda de alguns clientes. Uniformizou os funcionários, proporcionando mais credibilidade ao negócio.
- 3) Análise de Mercado: A análise realizada foi em forma de anúncio, para perceber a real procura pelo produto, com a resposta positiva. Começou-se a procura de fornecedor e após encontrar, houve um acompanhamento por parte deste, orientando-a acerca do produto.
- 4) Concorrência: A microempresa trabalha com malha de polietileno, que é o recomendado pela ABNT. Utiliza a política do preço justo e acessível, ao contrário das concorrentes, que utilizam a poliamida – material reciclado – , e cobram o mesmo preço por um produto inferior.
- 5) Crescimento: Por não conseguir ter uma dedicação exclusiva ao negócio, os pensamentos em expandir se tornam mais difíceis, pois toda a parte administrativa- financeira concentra-se na microempresária.

Após isso, foi apresentado o quadro *canvas* para ser montado com a microempresária, mostrando as diversas saídas e caminhos que o modelo proporciona para o negócio.

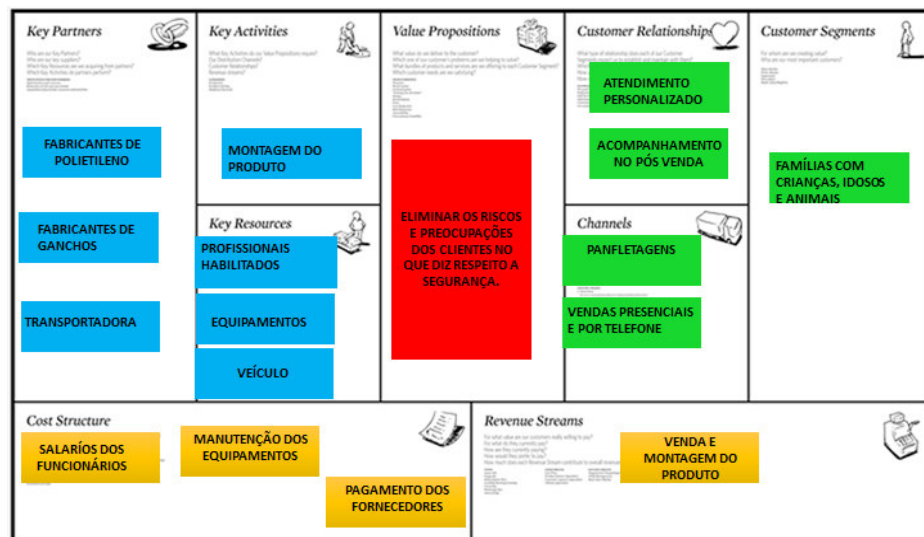
5.2 Modelagem segundo Canvas

Para ilustrar melhor a ideia geral do modelo, utilizam-se *post it*, por ser possível retirá-los ou mudá-los de blocos de forma mais simples, sem prejudicar o quadro. Utilizamos com as seguintes cores, divididas em quatro áreas (pilares) em que atuamos para gerar o projeto:

a) *Azul*: representando a infraestrutura do negócio, sendo composta por: parcerias principais, atividades principais e recursos principais; b) *Vermelho*: representando a inovação do negócio, sendo concebida pela proposta de valor; c) *Verde*: representando o relacionamento com o cliente, segmentos de clientes e canais; d) *Amarelo*: representando as estruturas de custos e fontes de receitas.

No dia 10 de novembro, sentou-se com a microempresária para o processo de criação da ferramenta *canvas* dentro da microempresa. Os dois primeiros segmentos de clientes e proposta de valor foram blocos-chave para definir o modelo de negócios, responder quem é o cliente e quais os perfis que se quer atingir ou já atinge no negócio. A Proposta de valor, o porquê de aquele ser o cliente, e quais as vantagens e benefícios são entregues a ele. Em cada bloco, foram feitos os questionamentos propostos pelos autores e a ordem de respostas seguiu como conectores para fazer com que o modelo de negócios funcione.

Os questionamentos realizados durante a criação do *canvas* seguiram o modelo em anexo (A – página 60), utilizando palavras-chave e aliado á análise da entrevista como resultado. Obtivemos a seguinte modelagem da microempresa RPC - Redes de proteção:



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e dinâmico, sendo vital para as microempresas uma formulação estratégica com base nas ferramentas de modelo de negócios que visem o seu desenvolvimento e adequações dentro do mercado. Diante de tal situação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de Modelos de Negócios inovadores se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva.

Com base nesse cenário de mercado, o presente trabalho buscou atingir o objetivo principal de conceber de forma inovadora uma formulação estratégica dentro da microempresa RPC, analisando suas principais dificuldades em torno dos seus processos.

Para isso, utilizaram-se três objetivos específicos que foram: Elaborar um referencial teórico, reunindo as principais premissas da inovação, relacionando a modelagem de negócios sob uma perspectiva de ferramenta estratégica; Identificar, através da pesquisa de campo, aspectos pertinentes ao modelo RPC-Redes de proteção e sua concepção estratégica e, como último objetivo; Demonstrar a importância da inovação aliada à modelagem de negócios, dentro do pensamento estratégico.

Dentre as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, pode ser destacada a relativa escassez de bibliografia acerca do modelo de negócios, visto que esse é um assunto relativamente novo e ainda não existe um consenso acadêmico acerca de sua definição e abordagem de acordo com a realidade empresarial. Apesar disso, os objetivos propostos inicialmente conseguiram ser cumpridos.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio do referencial teórico, no qual foram abordadas as definições de inovação segundo diversos autores, seu conceito no âmbito empresarial e sua aplicabilidade dentro do mercado, relacionando ao processo de modelagem de negócios, cujo conceito apresentou-se ao longo dos anos segundo diversos autores e sua diferenciação entre um plano de negócios, mostrando como uma empresa executa a estratégia para ser capaz de competir no mercado. E, concluindo o primeiro objetivo, apresentou-se a ferramenta de negócios canvas, que posteriormente foi utilizada na formulação estratégica da microempresa, com sua respectiva divisão em blocos, conceitos e aplicações.

No segundo e terceiro objetivos específicos, foram realizadas, respectivamente, a observação direta e a coleta das informações na entrevista semiestruturada com a microempresária, sendo possível evidenciar algumas necessidades no que diz respeito à sua forma de gestão e planejamento. Neste sentido, foi possível mapear o Modelo de Negócio a

partir da aplicação da ferramenta canvas na microempresa RPC, onde se descreveu o negócio de forma visual, servindo como referência para a aplicação de soluções, podendo ser reestruturado de forma objetiva.

Foi apresentando a sua proposta de valor, para quem a mesma é oferecida, através de que canais e relacionamento ela é entregue, quais atividades, recursos e parceiros geram esse valor e ainda quais receitas e custos são gerados desse processo. Após a visão geral do modelo de negócio RPC, foi possível formalizar uma análise do Modelo de Negócio, propondo ações de melhorias, com a finalidade de conhecer o negócio de uma forma mais abrangente e dar um direcionamento estratégico.

Após esta análise, é possível descrever e sugerir melhorias nos aspectos encontrados e estabelecendo conforme prioridade: Clientes: é possível atrair novos clientes com estratégias promocionais; fazer uma base de dados para quando completar a época da troca de malha, em que a microempresa entre em contato com o cliente, orientando-o como proceder e efetuando o serviço. Financeiros: reestruturação e controle do fluxo de caixa, separando o da microempresa e o pessoal; política de preço baseada na análise dos custos. Espaço físico: como proposta futura, é visto como ideal um ambiente próprio para depósito das mercadorias, sendo possível uma melhor visibilidade da microempresa, passando maior credibilidade aos seus clientes. Canais: utilização de redes sociais para divulgação do serviço, anúncios em jornais.

Com relação à dificuldade de profissionais habilitados, propõe-se que os já habilitados treinem os próximos funcionários, caso ocorra necessidade de contratação. Por não ser um modelo estático, o modelo de negócio canvas, poderá ser readaptado futuramente conforme as necessidades e crescimento da microempresa. E, caso seja pertinente, um maior detalhamento com foco em outras áreas e com a disponibilidade de tempo necessária, para que então seja usado o modelo canvas aplicado neste trabalho como a planta do plano de negócios.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. B.; ABREU JUNIOR, O. F.; ZILBER, S. N. **Adoção de E BUSINESS e geração de inovação**. SIMPOI. 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00376_PCN70113.pdf>. Acesso em: 13/11/2014.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CARVALHO, F; CASTRO, J.; ABREU, A.; SANTOS, N. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INOVAÇÃO: ABORDAGENS DO ATUAL ESTADO DA ARTE**. 2001. Disponível em: <<http://www.ilanet.com.br/portal/pub/Ilanet/ArtigosCongressos/GCeInovacao.pdf>>. Acesso em: 13/10/2014.
- CASEIRA, Alexandre Corrêa de. **Análise dos Métodos Existentes e Proposta de Processo e Arquitetura para Elaboração de Modelo de Negócio para Empresas Startups**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2010. Disponível em: <http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/278/Pg_Alexandre%20Caseira.pdf?sequence=1>. Acesso em 13/11/2014.
- COELHO, Moisés Israel Belchior de Andrade. **Gestão da inovação para pequenas empresas: Um estudo no setor de alimentos do estado do Amazonas**. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert D. **As regras da Inovação: Como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEGEN, Ronaldo Jean. **Empreendedor. Empreender Como Opção de Carreira**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORF, Bob; BLANK, Steve. **Startup: Manual do Empreendedor**. São Paulo: Alta Books, 2014.
- DORF, Bob & BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.
- DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assim. **Modelo de negócios Canvas ou plano de negócios?** Uol economia, 2013. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>. Acesso em: 13/11/2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira & FIATES, José Eduardo Azevedo. A informação como estratégia em ambientes turbulentos. In: ANGELONI, Maria Terezinha e MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação. O desafio das contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

FUCK, Márcio; VILHA, Anapatricia. **Inovação tecnológica:** da definição à ação. Revista de artes e humanidades. Acesso em: < 10 de novembro de 2014>.

GAVA, Éverton Marangoni. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas.** Monografia apresentada à Diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial. Criciúma, março de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil - 2008: Empreendedorismo no Brasil 2008. Curitiba: IBQP, 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>>. Acesso em: 12/11/2014.

GODOY A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, 1995.

KOTLER, Philip – **Marketing para o Século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento.** Parcerias Estratégicas, n. 8, maio, 2000.

LIPPI, R.; SIMANTOB, M. **Guia valor econômico de inovação nas empresas.** São Paulo: Globo, 2003.

LOPES, D.; BARBOSA, A. **Inovação:** Conceitos, metodologias e as aplicabilidade articulando um construto á formulação de políticas públicas- Uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas gerais. Diamantina; 2008.

MAÑAS, Antônio Vico. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Érica, 1999.

MAÑAS, Antônio Vico. Estratégias nos negócios: conceitos, alternativas e casos – **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. In: Marly Cavalcanti (Org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MAÑAS, Antônio Vico. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: 2. ed. Editora Thompson, 2007.

MARTINS, G. A. de; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORICONI, Palmira (Coord.). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. 2006.[.s. 1.]: OECD/FINEP. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 14/11/2014.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NETTO, Francisco. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM** segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual, 2009. São Paulo. XXXIII encontro ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI603.pdf>>. Acesso em: 12/10/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology** - A proposition in a design science approach Business, 2004.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Florianópolis, 2011. 223 p. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

PADILHA, T; MARINS, F. **Sistemas ERP: características, custos e tendências**. 2005, São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009>. Acesso em: 10/10/2014.

PLONSKI, Guilherme. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a02.pdf>>.Acesso em: 11/11/2014

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2008.

RODRIGUES, Arturo Conde Edo; FAGUNDES, Monique Gonçalves Siqueira. **Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais**:

Um Estudo Comparativo. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2012. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10004680.pdf>>. Acesso em: 13/11/2014.

SANTOS, Eric. **Desenhando o Modelo de Negócio da Startup**. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/desenhando-o-modelo-de-negocio-da-startup/>>. Acesso em: 11/11/2014.

SCHERER, Felipe Ost & CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, Dusan (Org.). E-book. Inovação e desenvolvimento organizacional. Universidade Feevale. In: **Cultura organizacional e inovação de empresas incubadas no estado do Rio Grande do Sul**. Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul, 2012.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

———. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1984.

———. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

———. **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**: 2004. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. - Brasília, DF: DIEESE, 2004.

SHELTON, Charlotte. **Gerenciamento quântico**: como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas. São Paulo: Cultrix, 1999.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

TERRA, José C. Cyrineu. **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIDD, J. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENZI, Luciano. **BMG – O Modelo Canvas para Geração de Negócios**: como analisar e desenhar as empresas do futuro. Palestra proferida na Acimacar – Associação Comercial de Marechal Cândido Rondon – Marechal Cândido Rondon, 2013.

VILHA, Ana Patrícia Morales. **Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**: Uma Análise sob a Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências – UNICAMP, Campinas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Cascavel: UnB, 2006. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/40022690/Metodologia>. Acesso em: 12/11/2014.

APÊNDICE: Roteiro da Entrevista aplicada à Microempresária Fátima Ramos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO










ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1. Gestão:** Quais as principais dificuldades encontradas na gestão da microempresa atualmente?
- 2. Inovação:** No último ano, a microempresa introduziu alguma forma de melhoria dentro do negócio?
- 3. Análise de Mercado:** Foi realizada alguma análise de mercado antes da criação do negócio?
- 4. Concorrência:** Qual o diferencial competitivo da microempresa diante das demais concorrentes?
- 5. Crescimento:** A empresa possui algum planejamento a longo prazo?

ANEXO

ANEXO A – Modelo de negócios

MEU MODELO DE NEGÓCIO Negócio: _____ Criado por: _____ Data: _____

Como?		O que?	Para quem?	
 <p>Parcerias Principais Rede de Fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar</p>	 <p>Atividades Principais Ações importantes que sua empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar</p>	 <p>Proposta de Valor Qual seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes</p>	 <p>Relacionamento com Clientes Tipos de relação que uma empresa estabelece com Clientes para conquistá-los e mantê-los</p>	 <p>Segmento de Clientes Quem são os clientes que você pretende atender? Eles tem um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde estão localizados</p>
	 <p>Recursos Principais Recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar</p>		 <p>Canais Como sua empresa se comunica e alcança seus Clientes para entregar sua Proposta de Valor</p>	
 <p>Estrutura de Custos Todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios</p>		 <p>Receitas Dinheiro que a empresa gera. Quanto e como você vai receber dos clientes</p>		
Quanto?				

BUSINESS MODEL GENERATION - www.businessmodelgeneration.com



Redes de Proteção

À

Coordenação do curso de Administração
Universidade Federal do Maranhão- UFMA
São Luís- Maranhão

Prezados Senhores,

Informamos a V. As, que o (a) acadêmico (a) Laís Francisca Ramos Rodrigues, matrícula N^o 2011000227, conforme sua solicitação foi devidamente aceito (a) para proceder ao estudo de caso sobre a microempresa RPC- redes de proteção, com CNPJ 16.860.772/0001-33 cujo ramo de atividade é segurança domiciliar.

Outrossim, informamos que o(a) acadêmico(a) será supervisionado por mim Sra. Maria de Fátima Silva Ramos, microempresária.

São Luís, 10 de setembro de 2014


Maria de Fátima S. Ramos
RPC- Redes de Proteção / Casuarina
CNPJ Nº 16.860.772/0001-33