

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL FERREIRA ALVES MARINHO

**O CANVAS COMO INSTRUMENTO PARA INOVAÇÃO EM MODELOS
DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS**

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2016

GABRIEL FERREIRA ALVES MARINHO

**O CANVAS COMO INSTRUMENTO PARA INOVAÇÃO EM MODELOS
DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2016

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Marinho, Gabriel Ferreira Alves.

O canvas como instrumento para inovação em modelos de negócios tradicionais / Gabriel Ferreira Alves Marinho. - 2016.

55 f.

Orientador(a): Hélio Trindade de Matos.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. Atualização. 2. Canvas. 3. Inovação. 4. Modelo de Negócio. 5. Startup. I. Matos, Hélio Trindade de. II. Título.

GABRIEL FERREIRA ALVES MARINHO

**O CANVAS COMO INSTRUMENTO PARA INOVAÇÃO EM MODELOS
DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de Matos

Data da aprovação:

Banca Examinadora:

Prof. Ma. Adriana de Lima Reis Araújo/UFMA

Prof. Me João Maurício Carvalho Beserra/UFMA

Prof. Me. Hélio Trindade de Matos/UFMA

São Luís

2016

Dedico este trabalho à minha mãe Erlene Ferreira Alves e ao meu pai Valdemir Ferreira Marinho por me proporcionarem uma vida repleta de alegria e oportunidades. Aos meus amigos próximos que em tempos bons me trazem felicidade, e em tempos difíceis me dão suporte para seguir em frente. Ao meu orientador, Hélio Matos, que em plena fase final de doutorado reservou tempo para me ajudar na conclusão deste trabalho. À Liga Universitária Empreender e cada um dos seus integrantes que me deram uma excelente rede de contatos e despertaram em mim a paixão pelas pessoas e pela Administração.

“Chaos isn’t a pit. Chaos is a ladder.”
(Petyr Baelish)

RESUMO

Com a constante atualização do mercado e o aumento das exigências dos consumidores, torna-se primordial o uso de ferramentas que auxiliem o empreendedor nas tomadas de decisão e no planejamento do Modelo de Negócio uma organização. O *Business Model Canvas* desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur permite que o Modelo de Negócio seja resumido a uma simples folha de papel e que seja visto de uma maneira sistêmica e aberta a melhorias, que tem despertado a atenção de diversas empresas ao redor do mundo. Um Modelo de Negócio atual, bem estruturado e com a aplicação de alguma forma de inovação permite o surgimento de vantagens competitivas à organização. A presente monografia busca apresentar as principais ferramentas usadas por *startups*, além de apontar as suas aplicações de maneira empírica para estimular a reestruturação de modelos de negócios tradicionais. Uma das empresas estudadas, a Post Machine, usufrui de vantagens competitivas por utilizar-se de métodos inovadores de planejar e executar o seu Modelo de Negócio, e ao final do estudo foram constatados aumentos significativos em sua produtividade.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Inovação. Atualização. Startup. Canvas.

ABSTRACT

With the constant market updating and increased customer demands, it is essential to use tools that help the entrepreneur in the decision-making process and in business model planning of organizations. The Business Model Canvas developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur allows the Business Model to be summed up to a simple sheet of paper, and also to be seen from a systemic view and an open way to improvements that have called the attention of many companies around the world. A modern business model, well structured and with the application of some form of innovation allows the appearance of competitive advantage to the organization. This monograph aims to present the main tools used by startups, while pointing out its applications empirically to stimulate the remodeling of traditional business models. One of the companies studied, the Post Machine, enjoys competitive advantages by using innovative methods to plan and execute its business model and at the end of the study were found significant increases in their productivity.

Keywords: Business Model. Innovation. Atualization. Startup. Canvas.

LISTA DE SIGLAS

BMC = *Business Model Canvas*, o Quadro de Modelo de Negócios

CEO = *Chief Executive Officer*, o Responsável pela Organização

GEM = *Global Entrepreneurship Monitor*

GPS = Global Positioning System

IMN = Inovação em Modelos de Negócios

MVP = Mínimo Produto Viável

PDSA = Ciclo de Planejamento, Execução, Estudo/Avaliação e Correção de tarefas.

PVC = Proposta de Valor ao Cliente

SOI = Inovação Orientada para a Sustentabilidade

SWOT = Matriz que mostra Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma organização.

TCI = Tecnologias de Comunicação e Informação

UX = Experiência do Usuário

UI = Interface do Usuário

5W2H = Ferramenta que é usada para responder o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando, por quem será feito, como será feito, e quanto custará

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliações Especialistas do Ecossistema Empresarial Brasileiro	15
Figura 2 – Elementos para criação e entrega de valor segundo Christensen.....	18
Figura 3 – Áreas norteadoras para criação e entrega de valor segundo Osterwalder.....	19
Figura 4 – O Quadro de Modelo de Negócio: Versão ilustrada dos nove blocos	21
Figura 5 – O Quadro de Modelo de Negócio	24
Figura 6 – Etapas da Descoberta de Clientes	26
Figura 7 – O Funil Atrair, Manter e Aumentar	27
Figura 8 – O <i>canvas</i> do perfil do cliente	29
Figura 9 – O Mapa de valor.....	30
Figura 10 – O Modelo de Negócio da Post Machine	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação do problema	12
1.2 Objetivo geral.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
2 MODELO DE NEGÓCIO	16
2.1 O que é um Modelo de Negócio.....	16
2.1.1 Áreas norteadoras do Modelo de Negócio	18
2.2 O Quadro de Modelo de Negócio de Osterwalder	21
2.2.1 Ferramentas complementares ao Quadro de Modelo de Negócio.....	25
2.2.1.1 Desenvolvimento de Clientes.....	25
2.2.1.2 Manifesto do Desenvolvimento de Clientes.....	28
2.2.1.3 <i>Canvas</i> do perfil do cliente.....	29
2.2.1.4 Mapa de valor.....	30
3 O MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL E O MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR	31
3.1 Caso Radiohead.....	35
3.2 As vantagens de um Modelo de Negócio Inovador	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4.1 Ambientação da pesquisa	40
5 O CASO POST MACHINE	40
5.1 Descrição da empresa.....	40
5.2 O Modelo de Negócio da Post Machine.....	42
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47
GLOSSÁRIO	50
APÊNDICES	51
APÊNDICE A – Questionário base de entrevista à Post Machine.....	51
ANEXOS	53
ANEXO A – O processo de desenvolvimento de clientes	53
ANEXO B – O Quadro de Modelo de Negócio.....	54
ANEXO C – O mapa de valor e o <i>canvas</i> de perfil do cliente.....	55

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, é importante definir que um modelo de negócio descreve a forma pela qual um empreendimento conceberá receitas e qual será o capital inicial e os custos necessários para efetivar sua atividade. O estudo sobre modelos de negócio, surpreendentemente, ainda recebe pouca atenção pelos pesquisadores (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005, p. 726), o que causa impacto na interação entre empresas e a produção científica, principalmente quando “se deve parar de basear atividades econômicas em padrões utilizados pelos vizinhos e a valer-se da aplicação de novas metodologias [científicas] de criação de negócios” (TAYLOR; RAMOS, 1990, p. 33).

O presente trabalho visa ampliar as informações acerca do tema junto à comunidade acadêmica e não acadêmica. Para tanto, valeu-se de literaturas nacionais e internacionais referentes à temática, bem como a exposição de metodologias utilizadas por *startups* em tempos de mudanças contínuas. Uma *startup* corresponde a um Modelo de Negócio repetível e escalável situado em um ambiente de extrema incerteza (RIES, 2014), altamente preocupado em resolver problemas específicos das pessoas. É caracterizado substancialmente por alcançar um número massivo de clientes a partir do uso de tecnologia e da aplicação de estratégias sem fronteiras.

Considerando que cinco das sete empresas mais valiosas do mundo são empresas de base tecnológica (FORBES, 2016), optou-se por estudar os seus Modelos de Negócios bem como sua participação no mercado através das inovações que elas apresentam, principalmente a partir do uso do Quadro de Modelo de Negócio e da inversão da ordem de alguns processos no planejamento em relação a um empreendimento tradicional. Assim, de posse destes modelos de negócios, foi realizada uma análise bibliográfica a respeito do real entendimento destas estratégias de planejamento, bem como um estudo acerca da possibilidade de inovação no ambiente tradicional.

1.1 Apresentação do problema

Diante da concorrência, as empresas precisam constantemente se reinventar para manter e adquirir novas participações de mercado. Fato que pode ser percebido ao se apontarem empresas que passaram ou passam por dificuldades financeiras, como por

exemplo, a NII Holdings¹ e Água de Cheiro, onde ambas entraram com pedido de recuperação judicial perante o Governo brasileiro para evitar a falência em 2013 (EXAME, 2014). Fora do Brasil, a produtora de moda norteamericana GAP foi forçada a fechar 175 lojas físicas até 2015, e a *Compañía Mexicana de Aviación* forçada a suspender todas as suas operações diante das inúmeras dificuldades apresentadas pela retração econômica que avassala o mercado mundial (EXAME, 2014).

Por outro lado, Krumeich *et al* (2015), menciona que pequenas *Startups* na internet rapidamente puderam trazer real competitividade às grandes e tradicionais companhias. Polos tecnológicos trilham o caminho das *startups*, em função de seus modelos de negócios altamente inovadores e maleáveis, que pretendem atingir um número crescente de consumidores ao redor do mundo ao resolver problemas ou “curar dores” dos consumidores.

Uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso significa que empreendedores estão por toda parte, e que a abordagem da *Startup* Enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade. (RIES, 2014).

A linha de pensamento da *Startup* Enxuta é originária do método de Produção Enxuta introduzido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo na japonesa Toyota. Esta linha de pensamento utiliza-se de alternativas mais baratas e econômicas de realizar suas atividades, grande parte delas caracterizadas pela cultura do desperdício zero, diminuindo o seu custo e tempo de operação através do *just in time* (MONDEN, 2011; SHINGO; DILLON, 1989). Contando, inclusive, com uma proposta de crescimento em escala e oferecendo um produto repetível², *Startups* estão tomando grande parte do mercado através da grande possibilidade de dominá-lo por meio da internet.

A ferramenta mais utilizada por empreendedores inovadores atualmente é o Quadro de Modelo de Negócio (SEBRAE, 2015), introduzido por Alexander Osterwalder em 2011 pelo nome de *Business Model Canvas* (BMC). A presente ferramenta descreve visualmente nove áreas centrais de planejamento de um negócio, onde é possível adquirir uma visão mais abrangente do empreendimento além de possibilitar a validação³ e pivotagem⁴ antes do estabelecimento permanente do negócio.

¹ A NII Holdings é dona da NEXTEL América Latina

² Um produto repetível é aquele que consegue ser vendido a um número ilimitado de consumidores.

³ Validar é por à prova as hipóteses do empreendedor. Normalmente as validações são feitas com os potenciais *stakeholders* de um negócio.

⁴ Pivotagem: Como no basquete, pivotar em uma startup é girar em outra direção e testar hipóteses mantendo sua base para não perder a posição já conquistada. (SEBRAE, 2016b)

Partindo deste modelo, o presente trabalho se propõe a realizar uma adequação de algumas estratégias já abordadas pelo Quadro de Modelo de Negócio ao Plano de Negócio Tradicional. Desse modo o problema que este trabalho objetiva responder é **como o quadro de modelo de negócios pode ser aplicado para a reestruturação de negócios tradicionais?**

1.2 Objetivo geral

Apresentar o modelo de negócio como ferramenta para reestruturação de negócios tradicionais.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Apresentar o Quadro de Modelo de Negócio;
- b) Fazer um comparativo entre modelo de negócio tradicional e modelo de negócio inovador;
- c) Reconhecer a aplicação de reestruturação em um modelo de negócio tradicional.

1.3 Justificativa

A necessidade de atualização do modelo de negócio é de fato importante, como cita Chesbrough (2010, p. 354): “Avanços tecnológicos forçam organizações a mudar”, sendo que tais atualizações são sentidas no planejamento estratégico dessas organizações, que por sua vez são forçadas a responder a indícios quer sejam do meio ambiente, quer sejam do mercado. Marco Aurélio Bedê⁵ afirma que, de acordo com pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*⁶ (GEM), enquanto no ano de 2014 a economia brasileira apresentou a menor taxa de empreendedorismo por necessidade (29%), em 2015 sob efeito da crise econômica, esse valor saltou para 44%. O valor do ano de 2015 se assemelha ao do período de 2007, onde havia para cada um empreendedor por oportunidade, cerca de um empreendedor por necessidade (SEBRAE, 2016, p 3).

⁵ Marco Aurélio Bedê é doutor em Economia pela Universidade de São Paulo e analista da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE Nacional.

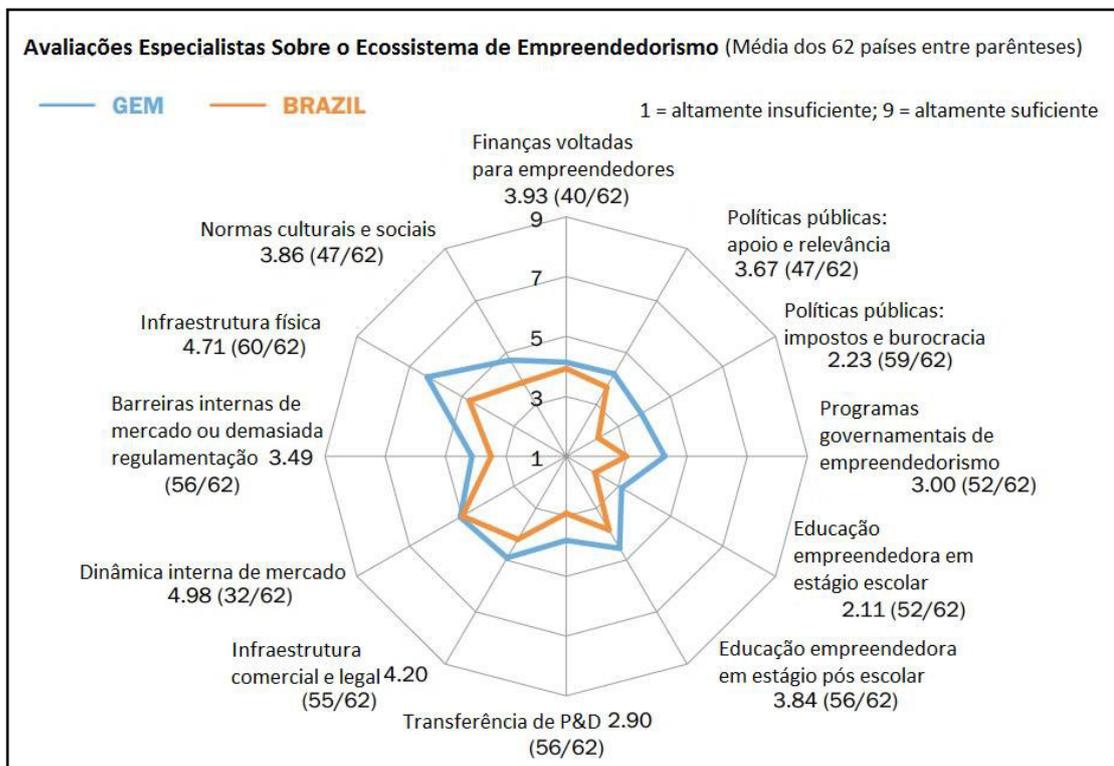
⁶ A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é uma iniciativa da Babson College e da London Business School. No Brasil, a pesquisa é direcionada pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). O estudo visa monitorar o empreendedorismo no mundo todo compilando os resultados de mais de cem países e é a principal fonte de dados desse tipo atualmente.

O aumento na taxa de empreendedorismo por necessidade é reflexo da retração econômica do Brasil. Segundo fonte da imprensa nacional, 20,2% dos empreendedores que começaram um novo negócio o fizeram porque alguém da família perdeu o emprego (ESTADÃO, 2016). Essa situação é preocupante, visto que a maioria dos empreendedores por necessidade não faz um planejamento adequado e muito menos contrata um administrador para fazê-lo, o que no futuro se reflete em um maior número de empresas que não se sustentam perante a concorrência e as dificuldades.

Empreendendo por necessidade ou por oportunidade, é importante saber que essas empresas estão sendo criadas e, concomitantemente, há de surgir novos Modelos de Negócio para suprir as demandas dos mercados consumidores assim como ocorre ao redor do mundo.

Na Figura 1 é possível perceber que em comparação com a média de 62 países emergentes, o Brasil ainda apresenta índices econômicos bastante abaixo da média, tais como: infraestrutura física, impostos e burocracia, programas de empreendedorismo subsidiados pelo governo e pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Este cenário é grave, principalmente para os empreendedores que precisarão contornar todos esses infortúnios para fornecer uma proposta de valor atraente aos seus consumidores.

Figura 1 – Avaliações Especialistas do Ecosistema Empresarial Brasileiro:



Fonte: adaptado de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015/16 Global Report. Part 2: Country Profiles, p. 60.

O presente trabalho se justifica ao apresentar uma ferramenta que, mais do que ocasionar a redução de custos, permite repensar alguns processos dentro da empresa através do uso de ferramentas que estimulam a inovação. Sendo o Quadro de Modelo de Negócio a principal ferramenta utilizada por empreendedores de *startups* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), é analisado neste trabalho pela sua abordagem visual e maleável de se estudar o negócio, onde os processos podem ser substituídos rapidamente por meio da validação e segundo a volátil necessidade de atualização mercadológica.

2 MODELO DE NEGÓCIO

2.1 O que é um Modelo de Negócio

Stewart e Zhao (2000) definem Modelo de Negócio como “a afirmação de como a empresa fará dinheiro e como sustentará o fluxo de lucro com o passar do tempo”. Mayo e Brown (1999, p. 18-23 apud Morris *et al*, 2003, p. 727) se referem como “O desenho de sistemas-chave interdependentes que criam e sustentam um negócio competitivo”. São as estratégias utilizadas pelas empresas a fim de manter posição no mercado e manter seu crescimento, valendo-se de uma boa e sustentável abordagem.

De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002), as sete funções principais de um Modelo de Negócios são descritas por da seguinte maneira:

- a) Articular a proposição de valor;
- b) Identificar o segmento de mercado e os mecanismos de geração de receita;
- c) Definir a estrutura de cadeia de valor necessária para criar e distribuir a proposição de valor, além de recursos complementares para auxiliar essa cadeia;
- d) Determinar o(s) mecanismo(s) de receita pelo qual o negócio será pago;
- e) Estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro;
- f) Descrever a posição do negócio perante a rede de valor ligada a parceiros e clientes (identificando potenciais concorrentes e negócios complementares);
- g) Formular a estratégia competitiva pela qual o negócio inovador irá adquirir e manter competitividade perante rivais.

São funções bastante significativas de acordo com a estrutura da organização, e devem ser abordadas por todo e qualquer Modelo de Negócio, segundo os autores. Embora os Modelos de Negócios sejam muito referenciados entre investidores e profissionais do

mercado, esse assunto ainda é vagamente abordado no discurso acadêmico (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 532).

Morris, Schindehutte e Allen (2003) mencionam que um Modelo de Negócios rege à luz de três categorias-chave: econômica, operacional e estratégica, cada uma reproduzida por uma série de fatores e variáveis. São representadas dessa forma devido à hierarquia de perspectiva e, sob a ordem de complexidade, é mais fácil de entender se partirmos do econômico para o operacional e então ao estratégico. Assim é possível ter uma visão dos meios de receitas e despesas seguidos pela metodologia e as estratégias usadas para tal.

Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), Modelo de Negócio é uma ferramenta-conceitual para definir qual o propósito e a lógica de uma empresa. São as relações entre os elementos componentes do negócio e como as suas interações são estabelecidas, definindo a silhueta da ordem lógica de uma empresa.

Mais tarde, Osterwalder e Pigneur (2011) explicitam que um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. A partir desta definição pode-se inferir que existem diferentes modelos de negócio presentes no mercado caracterizados e diferenciados entre si através de específicas propostas de valor, suprimentos das necessidades dos clientes, das áreas de atuação, dentre outras. Estes autores ainda mencionam que é importante saber a correta definição de um modelo de negócio, pois a partir daí é possível manipular facilmente e visualmente as estratégias através de um Quadro de Modelo de Negócio.

Chesbrough (2007) menciona a tecnologia como fator fundamental para a criação de inovações. Contudo, cita que o valor econômico da tecnologia permanece latente até que ela seja comercializada de alguma forma através de um Modelo de Negócio, ou seja, a tecnologia por si só não possui valor econômico algum a menos que seja descoberta alguma maneira de monetizá-la. O autor comenta: “Uma tecnologia medíocre buscada por um ótimo modelo de negócio pode ter mais valor que uma ótima tecnologia buscada por um modelo de negócio medíocre” (CHESBROUGH, 2007, p. 354).

Krumeich (2015), comenta a relevância do uso de modernas Tecnologias de Comunicação e Informação (TCI) e como isso está afetando as modernas práticas de negócios desde os anos 1990. O autor menciona que as fronteiras de negócios não estão mais delimitadas, o que permite situações de competição a nível global. Mostra-se necessária, a partir daí, a intervenção inovadora em Modelos de Negócios a fim de manter a competitividade, e isso só é possível através da constante mudança.

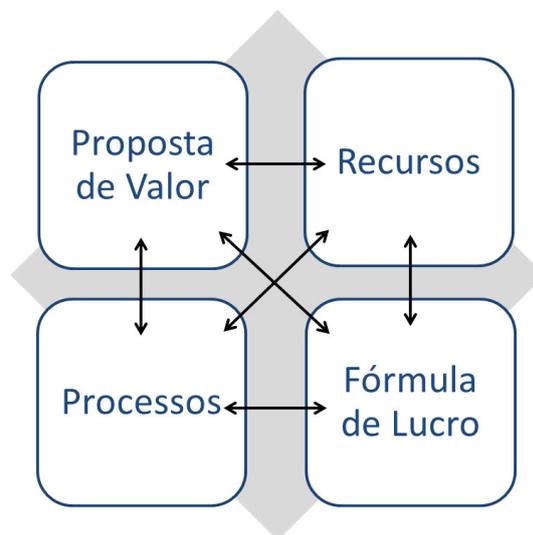
Assim, o modelo de negócio pode ser definido, a partir de todas as definições convergentes listadas acima, como a criação de valor para as pessoas certas, usando dos meios estruturais e usufruindo dos melhores métodos para obtenção de lucro. É o real entendimento das interligações entre áreas, atuando em conjunto ao planejamento estratégico que a empresa utilizará para alcançar os melhores resultados. Um bom Modelo de Negócio é aquele que se reflete no dia a dia do empreendimento, de modo que seja possível reavaliar, seja o Modelo de Negócio, seja a empresa em si.

Considerando essa convergência de ideais, apresentam-se a definição das áreas norteadoras de um modelo, bem como a adequada ligação destes fundamentos à atualização de Modelos de Negócios.

2.1.1 Áreas norteadoras do Modelo de Negócio

As áreas norteadoras do modelo de negócio consistem em “quatro elementos interdependentes e interlocutores que juntos, criam e entregam valor” (CHRISTENSEN; JOHNSON, 2009). A figura 2 a seguir expressa a divisão destes itens:

Figura 2 – Elementos para criação e entrega de valor segundo Christensen (2009):



Fonte: Imagem elaborada pelo autor.

Uma empresa de sucesso é aquela que consegue encontrar uma maneira de criar Proposta de Valor ao Consumidor (PVC), isto é, uma forma de ajudar os consumidores a resolver um importante trabalho a ser feito (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN,

2008) – comumente referido como *Job to Be Done*. Por trabalho entenda como um problema fundamental em uma determinada situação que precisa ser resolvido pelo usuário.

Conforme o trabalho em questão seja mais relevante para o usuário, mais esforço terá de ser aplicado pela proposta de valor a fim de superar as alternativas de resolução que o usuário possui atualmente, bem como manter o produto atrativo para ele perante essas alternativas da concorrência direta ou indireta. O *Job to be Done* é o real motivo pelo qual os clientes compram os produtos, e o nível de satisfação das necessidades do cliente, de acordo com a Teoria do Cérebro Trino, têm grau de importância: emocional, intelectual e sobrevivência (MACLEAN, 1990; SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2013).

Osterwalder (2011) e Christensen (2009) propõem em seus trabalhos uma visão bastante similar no que diz respeito às áreas norteadoras de um Negócio, apesar de apresentarem ordens diferentes na elaboração e disposição dessas áreas (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Enquanto Christensen, conforme citado anteriormente, aborda a questão do PVC como uma única vertente elementar, Osterwalder a separa em duas: Proposta de Valor e Segmento de Clientes, que são as duas áreas mais sensíveis do modelo apresentado pelo autor. Há uma diferença de direcionamento de planejamentos entre os autores e, ao passo que Christensen mira na área interna da empresa, Osterwalder tem uma visão mais sistêmica do ambiente interno e externo, e busca construir uma organização mais harmônica desta maneira.

Osterwalder (2011) apresenta as seguintes divisões referentes à composição de toda e qualquer empresa, definindo as quatro áreas apresentadas adiante e na Figura 3:

Figura 3 – Áreas norteadoras para criação e entrega de valor segundo Osterwalder (2011):



Fonte: Imagem elaborada pelo autor.

- a) **Clientes:** A primeira área é definida principalmente pela especificação do mercado consumidor, descoberta através do contato direto com esse público e apontando substancialmente se o contato diário empresa-cliente será por meio de lojas físicas e/ou virtuais, por meio de embalagens diferenciadas, através do SAC, *e-mail*, propagandas comerciais, influenciadores, etc. O *feedback* do cliente é o elemento curinga dessa área. Aqui a companhia deve se perguntar como os clientes a veem (OSTERWALDER, 2004, p. 42);
- b) **Oferta:** Caracterizando a segunda área macro, Oferta significa estabelecer qual a proposta que a empresa oferecerá ao seu cliente, onde é definida a principal razão do negócio existir. Essa área abrange o produto ou serviço da empresa e pode ainda ser dividida em características qualitativas, como os valores agregados, a marca, a conveniência ou usabilidade, a acessibilidade e personalização e quantitativas, como as características do produto ou serviço, o preço, a possibilidade de desconto. Todos esses valores devem ser cuidadosamente elaborados para proporcionar ao cliente uma experiência única;
- c) **Infraestrutura:** Infraestrutura é a terceira grande área de um empreendimento definida por Osterwalder (2011) que abrange toda a cadeia de suprimentos que um Negócio exige. Os seus principais insumos, seu capital material e humano, o processo de criação da proposta de valor, os canais de distribuição e logística, o estudo e avaliação de cada etapa do processo, etc. Essa área é bastante passível de ser alterada – e melhorada – a partir da ponderação e reestruturação dos seus ciclos.
- d) **Viabilidade Financeira:** A partir daí temos a área de Viabilidade Financeira, que abrange a monetização do seu negócio e as diferentes vertentes que regem a sua continuidade e seu crescimento. Aqui se encaixam as fontes de receita e mecanismos de precificação, a periodicidade de receita, a parcela de impostos, custos fixos e variáveis, etc. É a maneira que a empresa lida com os acionistas (OSTERWALDER, 2004, p. 42).

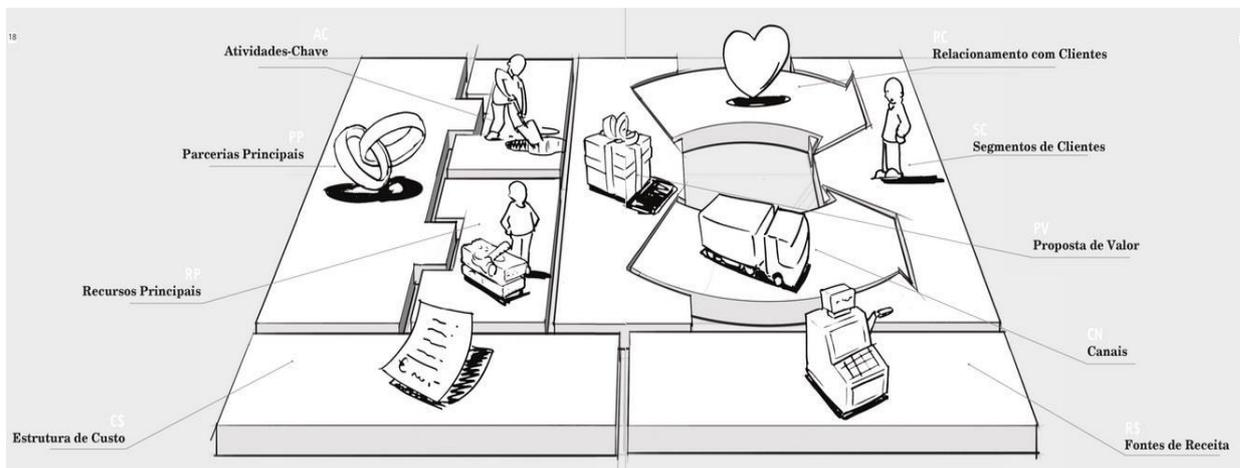
Toda e qualquer empresa precisa atentar para essas quatro áreas norteadoras a fim de manter a lisura do Negócio. É sabido ainda que as 4 áreas supracitadas podem sofrer alterações com o tempo e influências de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 33), então assim como é importante conhecer o seu Modelo de Negócio, revisá-lo mostra-se de grande valia quando realizado frequentemente.

2.2 O Quadro de Modelo de Negócio de Osterwalder

Osterwalder et al. (2011) propuseram uma ferramenta para criação e melhoramento de modelos de negócios através do Quadro de Modelo de Negócio, chamado de *canvas*. Este quadro é composto por nove blocos autoexplicativos que devem ser preenchidos com hipóteses, as quais o empreendedor precisa validar para montar um Modelo de Negócio consistente.

Ademais, esta ferramenta pode ser utilizada tanto por empreendedores que já possuem um negócio quanto por empreendedores que necessitam tirar uma ideia do papel. Para ambas as situações, Osterwalder (2011) recomenda que sejam aplicadas hipóteses que passarão por uma provação de veracidade ou falsidade e assim amadurecerão o BMC com novas hipóteses. Um bom *canvas* é aquele que sofre várias mudanças até chegar a uma versão atualizada e ajustada ao ambiente. O autor apresenta que “uma boa compreensão do ambiente permitirá a você avaliar melhor as diferentes direções nas quais seu Modelo de Negócios pode evoluir”. A Figura 4 mostra como o *canvas* é gráfico e intuitivo no que se refere à sua construção e visualização.

Figura 4 – O Quadro de Modelo de Negócio: Versão ilustrada dos nove blocos:



Fonte: OSTERWALDER, 2011, p. 18-19.

As nove áreas do *canvas* são caracterizadas da seguinte maneira:

Segmentos de Clientes: Os Segmentos de Clientes são o alvo principal de todo e qualquer negócio: as pessoas que possuem necessidades ou dores específicas que terão seus problemas resolvidos. É a área mais sensível de um negócio e a que requer mais atenção, pois um Negócio que queira se destacar no mercado precisa saber ao certo quais Segmentos de

Clientes almeja servir e quanto dinheiro eles estão dispostos a pagar. Segmentos de Clientes são diferentes se: Forem alcançados por meio de diferentes canais; Têm lucratividades diferentes; Estão dispostos a pagar por propostas de valores diferentes; Exigem ofertas diferentes da maioria; Requerem distintos tipos de relacionamento.

Proposta de Valor: É descrita como “uma agregação ou conjunto de benefícios que empresas oferecem aos seus clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). É o diferencial de uma empresa, e é sobre o que ela irá produzir para satisfazer as necessidades ou resolver os problemas dos seus clientes, de modo que eles sejam naturalmente interessados a usá-lo com base em estudos aprofundados de desenvolvimento de clientes. Como agora se sabe o grau de especificidade dos Segmentos de Clientes, sabe-se que existem diferentes segmentos em um mesmo mercado-alvo que requerem Propostas de Valores diferentes, adequadas às suas necessidades. A Proposta de Valor então deverá ser específica para satisfazer um distinto Segmento de Clientes. Propostas de Valor podem ser diferenciadas a partir de um produto/serviço inovador, *design* diferenciado, melhor desempenho, personalização, uma redução de custos ou riscos dos clientes, dentre outros.

Canais: A área de canais é a descrição de como o negócio alcançará os clientes para comunicar-se com eles e entregar-lhes a proposta de valor. É uma área importante, pois tem como responsabilidade ser a interface da empresa perante os clientes, seja no primeiro contato, na aquisição e entrega do produto/serviço, seja no pós-venda.

Relacionamento com clientes: É como a organização fará o contato com os seus específicos segmentos de clientes, sejam automatizados ou pessoais. O lema usado por Osterwalder é: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 28).

Fontes de receita: As Fontes de Receita determinam de que maneira cada Segmento de Cliente pagará pelo produto/serviço, embora antes disso seja preciso saber se eles realmente estão dispostos a pagar por ele, e de que maneira o farão. Aqui é necessário descobrir as preferências de pagamento dos Segmentos de Clientes, para que elas sejam adequadas ao seu Modelo de Negócio. Existe ainda a necessidade de definir se a precificação do Negócio será fixa ou dinâmica⁷.

Recursos principais: Definido como os insumos necessários para o desenvolvimento do Negócio, Recursos Principais envolvem recursos humanos, intelectuais, materiais,

⁷ Precificação Fixa é aquela onde os preços são predefinidos e baseados em variáveis estáticas, como preço de lista ou de acordo com o volume do pedido. Precificação Dinâmica é aquela onde os preços mudam com base nas condições do mercado, como em leilões, assentos de linhas aéreas ou com base na oferta e demanda (Osterwalder, 2011, p. 33).

financeiros. Tudo aquilo que é necessário para criar e entregar valor ao cliente deve ser descrito neste quadro, e cada Modelo de Negócio necessita de Recursos Principais específicos.

Atividade chave: Atividades Chave são as principais atividades que a equipe precisa realizar para entregar a proposta de valor ao cliente. Cada modelo de negócio possui atividades principais distintas e depende da forma que a proposta de valor alcança os clientes.

Parcerias Principais: Neste quadro é necessário delimitar quem serão os principais *players* no que tange a articulação para que diferentes organizações possam se complementar. Podem ser descritos aqui, por exemplo, os fornecedores de matéria-prima, as empresas terceirizadas, os componentes dos canais, e empresas de ramos afins que podem representar parcerias no estilo ganha-ganha.

Estrutura de Custos: Estrutura de Custos se refere aos custos operacionais da organização, sejam eles fixos, variáveis, impostos, taxas, dentre outros. Deve-se prestar atenção, pois todos os custos referentes aos outros oito quadros (quando houver) devem ser descritos aqui.

Após a apresentação dos setores componentes do *canvas*, podem-se evidenciar as quatro grandes áreas de um modelo de negócio, segundo Osterwalder, que foram abordadas na seção 2.1. O quadro Proposta de Valor é inserido em Oferta; Segmento de Clientes, Canais e Relacionamento com Clientes são inseridos em Clientes; Parcerias Principais, Atividades Chave e Recursos Principais se enquadram em Infraestrutura; enquanto Fontes de Receita e Estrutura de Custos pertencem à Viabilidade Financeira (OSTERWALDER, 2004, p. 43).

Ao abranger essas quatro grandes áreas, o *canvas* apresenta uma versão sistêmica na elaboração de um Modelo de Negócio, que é o seu principal objetivo. O processo de preenchimento da ferramenta pelo empreendedor desperta a visão do todo, proporcionando uma visão crítica do Modelo e uma possível rápida remodelagem.

O *canvas* é um mapa intuitivo, que permite ao empreendedor começar a preenchê-lo de onde achar melhor. Ao contrário de um Plano de Negócios, o *Canvas* não segue uma ordem fixa de preenchimento simplesmente porque existem diferentes tipos de empresas, diferentes tipos de clientes e diferentes tipos de Modelos de Negócios. Esse quadro permite a adequação a basicamente todo e qualquer empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo o autor, o *canvas* toma a forma de uma tela de pintura, e isso é proposital:

O *Canvas* de Modelo de Negócio é um pouco como uma tela de um artista. Quando um artista começa a pintar, ele em geral tem uma ideia vaga – não uma imagem exata – em mente. Ao invés de começar em um canto da tela e seguir sequencialmente, ele começa onde quer que sua musa dite e prossegue de maneira orgânica. Como disse Pablo Picasso, ‘Eu começo com uma ideia e então ela vira outra’. Picasso via as ideias como nada além de pontos de partida. Ele sabia que evoluiriam para algo novo ao serem aplicadas. Elaborar um Modelo de Negócio não é diferente. As ideias colocadas no *canvas* disparam outras novas. O *canvas* se torna uma ferramenta para facilitar o diálogo de ideias – para indivíduos desenhando suas ideias ou grupos desenvolvendo ideias em conjunto (2011, p 154).

Assim como em uma tela de pintura, o administrador que usa o BMC permite construir o Modelo de Negócio de maneira natural, dando a devida atenção aos ramos que sejam destaque e à medida que são requisitados. De maneira orgânica, ao se completar o Quadro de Modelo de Negócio, ele se torna uma figura, mapeando o negócio de acordo com as suas áreas-chaves e interligando-as. De maneira característica, é uma ferramenta que permite o planejamento de maneira interativa, onde mesmo grupos podem interagir expondo suas ideias através de *brainstorming*⁸ e construindo uma solução simultaneamente. O Quadro de Modelo de Negócio é representado pela figura 5 a seguir:

Figura 5 – O Quadro de Modelo de Negócio:



Fonte: OSTERWALDER, 2011, p. 44.

⁸ *Brainstorming* é uma técnica que explora a capacidade criativa de um grupo através de uma tempestade de ideias. É uma ferramenta comum de dinâmica de grupo.

O *canvas*, portanto, é um quadro a ser preenchido de maneira dinâmica para que a ideia central do negócio seja rápida de explicar e simples de entender. Simplificar a essência do Negócio é essencial para enxergar a sua lógica e perceber as inter-relações dos quadros de Osterwalder. A correlação de tais componentes ao se montar um Modelo de Negócio arquiteta a coluna vertebral do empreendimento (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005, p. 729). Por detrás de um *canvas*, como em toda empresa, existem uma série de processos e detalhes em cada um dos nove quadros acima descritos (e até fora destes quadros), mas que não são mencionados no *canvas* por essa ser uma ferramenta de apresentação de um modelo. A proposta do *canvas* é visual (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 146).

2.2.1 Ferramentas complementares ao Quadro de Modelo de Negócio

Existem algumas ferramentas elaboradas por estudiosos que auxiliam o empreendedor na tomada de decisão e no planejamento de um Quadro de Modelo de Negócio mais completo. Essas ferramentas foram comprovadas cientificamente e através de testes e, portanto, são apresentadas a seguir em prol do empreendedor que busca aperfeiçoar suas estratégias e conhecer melhor o seu público, o seu produto, e o seu negócio.

2.2.1.1 Desenvolvimento de Clientes

Há uma linha de pesquisa baseada no Desenvolvimento de Clientes patroneada por Blank (2014) que permite ao empreendedor entender quais as verdadeiras necessidades dos Clientes através do seguimento das quatro etapas de Descoberta de Clientes.

Através das quatro fases descritas na Figura 6 é possível criar hipóteses a respeito dos clientes, testar se essas hipóteses se concretizam ou não, validar a solução perante os clientes e avaliar os resultados desses testes. Assim, pelo uso de um *canvas* é possível planejar e acompanhar o andamento do Desenvolvimento de Clientes (BLANK; DORF, 2014, p. 62). A ferramenta de Blank em questão se assemelha ao ciclo PDSA⁹ de Deming (DEMING, 2000), embora mais voltado aos consumidores.

⁹ PDSA significa *Plan, Do, Study e Act*, ou Planejar, Desenvolver, Estudar e Ajustar em tradução livre. É uma versão atualizada do já conhecido ciclo PDCA, mas que reforça a ideia de estudar a fundo os resultados alcançados durante a aplicação do projeto/tarefa (DEMING, 2000).

Figura 6 – Etapas da Descoberta de Clientes:**Visão Geral da Descoberta do Cliente**

Fonte: BLANK, 2014 p. 62.

Uma empresa pode atender a vários Segmentos de Clientes presentes no mercado-alvo, sendo que cada segmento deverá ser descoberto, estudado e alcançado para um melhor rendimento da empresa. Definir o mercado total possível, o mercado total disponível e o mercado-alvo é o ponto de partida para definir as hipóteses de tamanho do mercado (BLANK; DORF, 2014, p. 68). O autor explicita didaticamente os processos do ciclo em questão, que por sua vez se aplica aos processos de planejamento em um *canvas*.

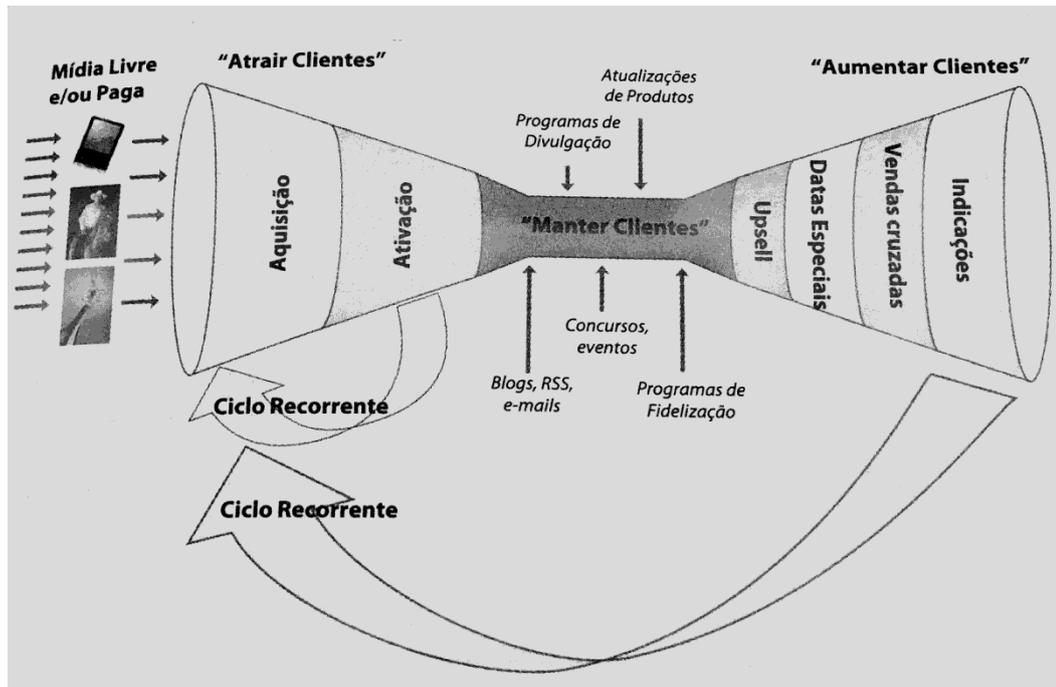
Osterwalder e Pigneur (2011) mencionam em seu trabalho que os clientes podem ser agrupados em diversos segmentos, onde cada um será composto por clientes “com necessidades comuns, comportamentos comuns, dentre outros atributos comuns” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20). Em outra seção, explanam sobre a abordagem que a empresa terá para relacionar-se com os seus clientes, sejam guiados através da conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas.

A semelhança entre os autores é notável, e há concordância de ideias. A primeira etapa é Atrair os clientes através de divulgação, sendo amplamente estruturada para alcançar o máximo de pessoas dentro dos Segmentos de Clientes, para que uma parcela delas de fato compre o seu produto e se torne seu cliente (etapa Manter) e assim cultivá-los para que eles consumam mais do seu produto (Aumentar). O ciclo se repete e é retroalimentado, conforme mostra a figura 7.

A imagem reflete o quão impactante será a Experiência do Usuário (UX), fator determinante que define se o cliente ficará satisfeito ou maravilhado. Blank relata que para uma empresa virtual, um Mínimo Produto Viável (MVP) é essencial para avaliar o ambiente:

Crie e lance um MVP em uma plataforma de baixa-fidelidade, mas com uma boa Interface do Usuário (UI). Assim será possível medir o interesse dos clientes através de uma plataforma online, mesmo que ela seja uma plataforma-teste.

Figura 7 – O Funil Atrair, Manter e Aumentar:



Fonte: BLANK, 2014, p. 131

A UX e UI devem andar juntas em um nível de qualidade bastante elevado. “Os clientes são mais exigentes e desejam um maior nível de serviço a preços decrescentes” (NETO, 2002, p. 42), então a sua plataforma *web* deve passar pelo crivo de rigor destes consumidores durante a validação.

Já para empresas físicas, batidas de testes com possíveis clientes e reuniões de pesquisa de opinião são de grande valia para o empreendedor entender melhor sobre o Segmento de Clientes que ele deseja alcançar, e toma por base alguns dados iniciais sobre as suas hipóteses, que servirão de amostragem estatística para representar uma parte do Segmento em questão.

A grande proposta de Blank (2014) relativa ao Desenvolvimento de Clientes é exemplificada pelo mote “Vá para a Rua!”, pois segundo o autor, a única maneira de se descobrir as reais intenções e necessidades dos consumidores é ir lá fora onde os clientes vivem. O aspecto mais importante da descoberta e desenvolvimento do cliente é manter

contato com os consumidores não por apenas alguns dias ou uma semana, mas sim repetidamente, por semanas ou talvez meses (BLANK; DORF, 2014, p. 51).

2.2.1.2 Manifesto do Desenvolvimento de Clientes

Blank cita ainda, o chamado Manifesto do Desenvolvimento de Clientes, uma espécie de normas que todos os empreendedores, sejam eles de *Startups* ou não, devem absorver antes de partir para o planejamento do Modelo de Negócio (BLANK; DORF, 2014, p. 28-45). O Manifesto é composto pelas 14 regras a seguir:

- a) Regra nº 1: Nada acontece dentro do escritório. Só lá fora;
- b) Regra nº 2: Casar o Desenvolvimento de Clientes com Desenvolvimento Ágil;
- c) Regra nº 3: Falhar é parte integrante da busca;
- d) Regra nº 4: Faça repetidos ajustes e rearticulações;
- e) Regra nº 5: Nenhum Plano de Negócios sobrevive ao primeiro contato com clientes, então use um Quadro de Modelo de Negócios;
- f) Regra nº 6: Elabore experimentos e teste a validade de suas hipóteses;
- g) Regra nº 7: Aja de acordo com o tipo de mercado. Isso muda tudo;
- h) Regra nº 8: Nas *Startups* os indicadores são diferentes dos utilizados em companhias existentes;
- i) Regra nº 9: Decisões rápidas, ciclo de tempo, velocidade e ritmo;
- j) Regra nº 10: Paixão é tudo;
- k) Regra nº 11: Em uma *Startup*, os nomes dos cargos são diferentes de uma grande companhia;
- l) Regra nº 12: Segure todo o dinheiro até precisar dele. Então gaste-o;
- m) Regra nº 13: Comunicar e compartilhar aprendizado;
- n) Regra nº 14: O sucesso do Desenvolvimento de Clientes começa com a concordância de todos na *Startup*.

Esses princípios servem para nortear um empreendedor que deseja montar uma *Startup*, mas inevitavelmente também se aplica a negócios fora desse modelo. O Desenvolvimento de Clientes vale para toda e qualquer empresa, pois ele trata basicamente de manter o ciclo de Atualização de Modelo de Negócios funcionando a partir do contato direto com os clientes, com a inovação constante e mantendo a integração do time. São suposições generalistas, mas se postas em prática acarretam um desenvolvimento valoroso à cultura da organização.

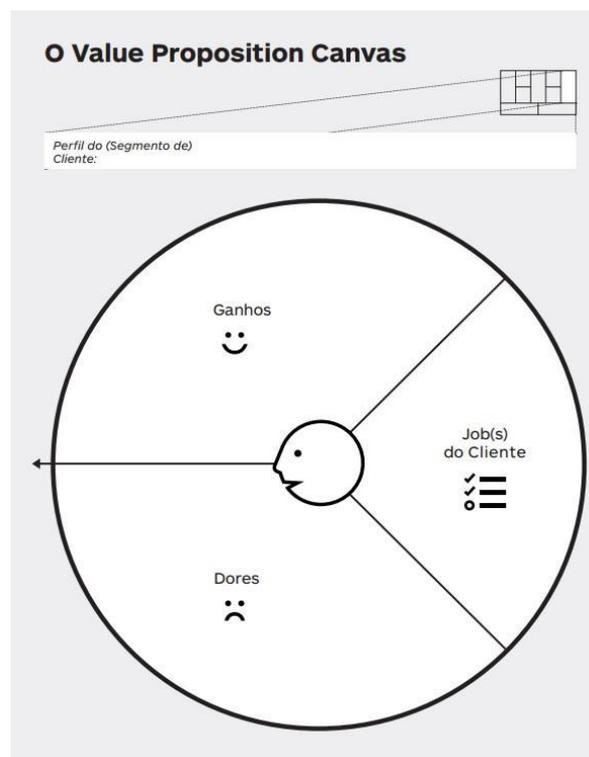
Segundo Blank (2014):

Embora cada passo tenha seus próprios e específicos objetivos, o processo como um todo tem uma meta mais abrangente: descobrir um negócio capaz de aumentar de escala de modo sustentável, e, em última análise, lucrativo, antes de investir o dinheiro em caixa. (BLANK; DORF, 2014, p. 45).

2.2.1.3 *Canvas* do perfil do cliente

Osterwalder et al (2014) igualmente associam grande parte do sucesso dos Modelos de Negócio aos clientes, e apresentam o *canvas* do perfil de clientes. Esse *canvas* utiliza bases cientificamente testadas para esmiuçar ainda mais o Perfil dos Clientes de acordo com três tópicos: Tarefas realizadas, Dores e Ganhos, conforme a figura 8.

Figura 8 – O *canvas* do perfil do cliente:



Fonte: OSTERWALDER, 2014, p. 23.

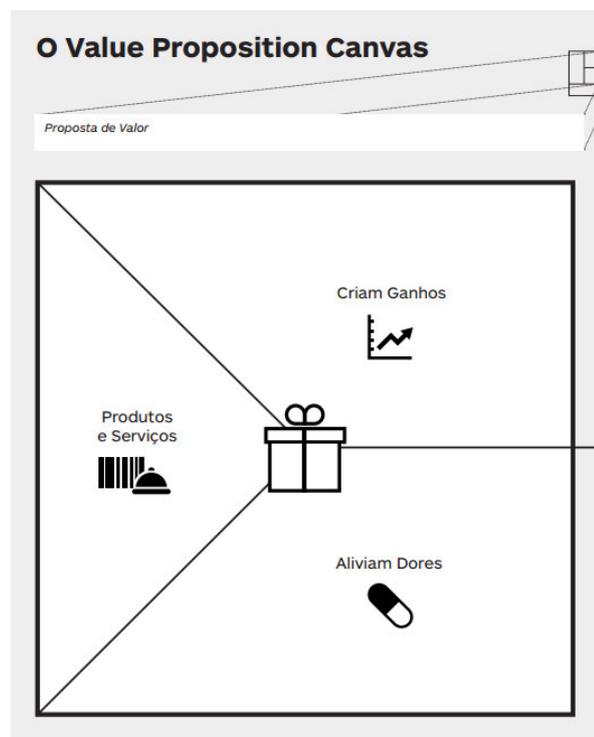
Nessa ordem são preenchidos os três tópicos, similarmente ao Quadro de Modelo de Negócio, com hipóteses que precisam vir a ser validadas com os clientes. Relata-se que quanto mais específicas forem as respostas, mais efetivas serão as suas ações para atingir os clientes (OSTERWALDER et al., 2014). A partir da validação destas hipóteses, se

estabelecem graus de importância para estes três tópicos: Tarefas de importantes a insignificantes; Dores de extremas a moderadas; Ganhos de fundamentais a razoáveis. Esses graus de importância de cada hipótese servem para mapear quais itens são mais relevantes aos clientes, para que seja montada uma boa Proposta de Valor que satisfaça as necessidades dos clientes ou cure as suas dores. Com a listagem das tarefas, dores e ganhos mais importantes, uma Proposta de Valor específica e direcionada poderá ser criada.

2.2.1.4 Mapa de valor

Osterwalder et al (2014) produziu um mapa específico sobre as Propostas de Valor para detalhar a sua construção. O mapa em questão tem como objetivo ilustrar o quadro da Proposta de Valor do BMC em três tópicos: Produtos ou Serviços oferecidos, Analgésicos e Geração de Ganhos.

Figura 9 – O Mapa de valor:



Fonte: OSTERWALDER, 2014, p. 36.

No mapa de valor, estes tópicos devem ser preenchidos relacionados aos clientes dispostos no *canvas* do perfil de clientes, de modo que aquele seja complementar a este.

Então, com graus de importância, melhorar-se-á o mapa de valor para um planejamento mais próximo da realidade no que diz respeito à criação de Valor para os Segmentos de Clientes.

É importante ressaltar que o correto preenchimento destes blocos é fundamental. Não devem ser inseridos Produtos ou Serviços em Analgésicos e muito menos em Geradores de Ganhos, e vice-versa. Com um correto preenchimento de cada seção, a junção deste mapa de valor com o *canvas* de perfil do cliente se dará com sucesso. Destaca-se que se os blocos deste Mapa estiverem preenchidos de maneira correta, estarão em harmonia entre si e se encaixarão perfeitamente ao *canvas*.

Um produto ou serviço oferecido pela sua empresa não irá satisfazer todas as dores nem proporcionar todos os ganhos que os clientes esperam. Para tanto, é necessário que tal produto ou serviço atinja exatamente nas dores e ganhos mais relevantes dos clientes.

3 O MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL E O MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR

Inicialmente é necessário descrever o que vem a ser um Modelo de Negócio tradicional para então realizar uma comparação ao Modelo de Negócio Inovador. Um Modelo de Negócio tradicional é, em teoria, uma organização que escreve um plano de negócios. Assim, cabe observar que o estudo da administração de empresas preza muito pela criação de um plano de negócio em uma organização, de modo que todas as variáveis sejam conhecidas e as estratégias bem definidas. Mintzberg considera que a formalização de um Planejamento Estratégico de uma empresa seria baseada em três pilares: a decomposição, articulação e racionalização dos processos de uma organização que devem ser dispostos em um plano de negócio (MINTZBERG, 2004a, p. 27).

Um plano (escrito) de estratégia se difere à tomada de decisão porque ele é realizado antes de realizar a decisão. Um plano define quais ações tomar sob determinadas circunstâncias, evitando ações incorretas e reduzindo as possibilidades de falhas (ACKOFF, 1970, p. 3). Ackoff explicita que se as decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem que houvesse perda de eficiência, planejamento não seria necessário (1970, p. 2). É fácil perceber que um plano é composto por um sistema interdependente de fatores e decisões em cadeia: “O planejamento deve seguir alguns estágios ou fases que são seguidas por tomadas de decisão, ou por uma sequência de acontecimentos” (ACKOFF, 1970, p. 2). Mas quando trazidos à prática, tais fatores (ora internos, ora externos) se mostram imprevisíveis diante de um

possível planejamento. Essa é a principal razão pela qual os planos de negócios se tornam obsoletos. O autor relata:

A sabedoria é a capacidade de ver as consequências de longo prazo das ações em curso, a disposição de sacrificar os ganhos de curto prazo para maiores benefícios de longo prazo, e a capacidade de controlar o que é controlável e não se preocupar sobre o que é efêmero. Portanto, a essência da sabedoria é a preocupação com o futuro. Não é o mesmo tipo de preocupação com o futuro de um cartomante, ele só tenta prever o futuro. O homem sábio tenta controlá-lo. (1970, p. 2, tradução do autor)

O plano de negócio é um documento que lista as principais áreas de uma empresa e especifica cada uma delas com minuciosos detalhes a respeito das suas operações. É um documento extenso que dita, principalmente, a matriz SWOT e o 5W2H de todos os setores da organização. É chamado por Löbler como plano estratégico de negócio (LÖBLER; BOBSIN; VISENTINI, 2008, p. 39).

Segundo Dornelas (2008, p. 96), um plano de negócios pode ser configurado em três modelos distintos:

- a) **Plano de Negócios Completo:** é o documento usado quando se deseja apresentar uma visão integral do negócio, ou quando o empreendimento visa quantidades muito grandes de movimentação financeira e já está estabelecido. Incluem-se aqui os cálculos contabilísticos. Varia de 15 a 40 páginas mais materiais anexos.
- b) **Plano de Negócios Resumido:** usado para apresentar a ideia para investidores, é focado em informações resumidas para que lhe seja solicitado o Plano Completo. Relata dados macro como mercado, concorrência, investimentos, retorno sobre investimento. Vai de 10 a 15 páginas.
- c) **Plano de Negócios Operacional:** é usado no cotidiano da empresa, e serve para nortear as operações rotineiras da empresa. Seu tamanho varia de acordo com o porte da empresa em questão.

Essas configurações de Plano de Negócio são relatórios descritivos explicativos que têm por objetivo informar os detalhes sobre o determinado negócio. Os detalhes mais importantes abordados em um PN são, segundo Dornelas (2008), o aspecto financeiro, indicadores de mercado e capacitação interna da empresa. Esse documento, contudo, costumam ser feitos às pressas sob algum requisito de um banco, investidor, financiamento de incubadoras, fornecedores, dentre outros. “A maioria dos planos de negócios resume-se a

textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham.” (DORNELAS, 2008, p. 83).

Reuver (2007, p. 430) considera que um modelo de negócio não é estático e necessita ser revisado com o tempo para se manter atualizado às alterações de tecnologias, mercado e condições. O SEBRAE (2016a) aponta que como construir uma casa, fazer uma viagem ou organizar uma festa, para abrir um negócio é preciso fazer um planejamento e organizar as ideias em um plano de negócio. Sob ponto de vista contrário, Blank (2014) expõe que um plano de negócio de fato caracteriza todas as etapas da criação da empresa, mas que comumente não é aplicado no cotidiano da organização.

Por fim, existe um risco que pode ser maximizado em planos de negócios. Ao contrário de um *canvas*, um plano de negócio aprimora sua ideia e a faz parecer ótima ao invés de testá-la, criando assim o risco de trabalhar em um produto que os clientes não querem comprar (OSTERWALDER et al., 2014). Quando a empresa está funcionando – com gastos de produção de *design*, engenheiros, custos operacionais, custos de pesquisa, aluguel, água e energia – descobrir que o produto não desperta o interesse do consumidor a essa altura já se mostra bem oneroso. Para Osterwalder, essa é uma das principais razões pelas quais empresas falham: elas criam um plano de negócio baseado em hipóteses não validadas com os clientes, assim, dispendo dinheiro e esforços em algo que está fadado ao fracasso.

Negócios tradicionais estão ficando à mercê das novas tecnologias e do avanço das *Startups* no mercado mundial. Há uma linha de pensamento que afirma que as empresas estão sendo forçadas a atualizar seus modelos de negócio por conta de pressões externas, como o mercado e novas tecnologias; e internas, como normas regulatórias (BOUWMAN; MACINNES, 2006, p. 1). Bouwman relata três etapas para a aplicação de Inovação em modelos de negócios:

- a) A etapa de Pesquisa e Desenvolvimento aliada às tecnologias, que diz respeito ao desenvolvimento interno ou aquisição de novas tecnologias. Consiste no estudo das características dos produtos e serviços para investir em novos recursos tecnológicos e colaborar com parcerias que possam agregar valor à Proposta de Valor;
- b) A etapa de validação é a etapa de testes, onde as características das novas tecnologias são aplicadas à Proposta de Valor e postas à prova em um número diminuto de consumidores. Essa etapa dá suporte a todo o sistema pois apresenta resultados dos clientes às novas características do produto, o que pode desencadear a sua remodelagem;

- c) A etapa de divulgação, onde de posse dos resultados obtidos na etapa de testes, será feita a liberação comercial da melhoria.

Osterwalder (2011) e Bouwman (2006) entram em conexão ideológica, onde apresentam etapas para a criação e atualização de Modelos de Negócios. Enquanto este propõe as três etapas supracitadas, aquele sugere um ciclo infinito de melhoramentos e validações a partir do uso do BMC vistos na seção 2.2. Morris *et al* (2005, p. 726) explicitam que as “empresas desmoronam apesar das oportunidades de mercado, das inovadoras ideias de negócios, dos recursos adequados e de empreendedores talentosos. Uma causa possível é o modelo subjacente de conduzir o negócio”. São necessários meios alternativos, então, para conduzir o Planejamento Estratégico de uma organização como o BMC apresentado na seção 2.2 e as ferramentas mostradas em suas subseções.

Carayannis, Sindakis e Walter (2014) definem que o desempenho de uma organização é medido de acordo com o seu modelo de negócio, evidenciando a atualização do modelo de negócio a um bom desempenho no mercado. Carayannis ainda afirma que organizações estão atuando sob constante influência de riscos (saber do desconhecido) e incertezas (não saber do desconhecido), onde precisam manter um balanceamento entre operações e inovações.

Existe um consenso de que uma organização, para se manter competitiva, necessita de uma constante criação e adaptação de seu modelo de negócio, como afirma Wirtz, Schilke & Ullrich (2010). Tal adaptação se dá através de uma diferente abordagem relativa às atividades da organização, usualmente utilizando da inovação. O termo inovação é hoje um bordão onipresente e já foi listado com pelo menos dezoito definições diferentes (HAUSCHILDT; SALOMO, 2011).

Para Lindgardt,

Inovação em modelos de negócios (IMN) é especialmente valioso em tempos de instabilidade. IMN pode proporcionar às companhias uma nova maneira de se libertar da intensa competição, onde produtos e serviços podem ser amplamente imitados, estratégias de competidores se assemelham e obter vantagem prolongada é ilusão (LINDGARDT et al., 2009, p. 2, tradução do autor).

Seguindo a linha de raciocínio de Lindgardt, ficar livre da intensa competição caracteriza a estratégia do oceano azul, cuja proposição é que as empresas devam transpor os limites do oceano vermelho da competição sangrenta e criar oceanos azuis de oportunidades ainda não exploradas (KIM; MAUBORGNE, 2005). Lindgardt certifica que o processo de IMN, assim como um aprendizado, segue um fluxo. O empreendedor faz alterações

incrementais em algumas áreas do negócio a fim de assegurar o seu crescimento e assim, passo a passo, constrói um melhor caminho para o sucesso não de forma reativa, mas proativa:

Muitas empresas perseguem IMN como um movimento defensivo para proteger um núcleo de negócio enfraquecido ou se defender de concorrentes agressivos. Mas estamos convencidos de que IMN pode ser mais poderosa quando abordada de forma proativa para explorar novas vias de crescimento (LINDGARDT et al., 2009, p. 3, tradução do autor).

Assim, com autores e suas produções científicas desmistificando o planejamento estratégico e a manutenção da competitividade empresarial, torna-se clara a situação em que os modernos negócios se encontram. Um aspecto a ser considerado na definição ou redefinição dos negócios tradicionais é o poder da internet e a sua capacidade de quebrar fronteiras, que antes limitavam o alcance das informações. Steve Blank (2014) declara que estamos vivendo a segunda revolução industrial, onde *bits* podem angariar mais valor que bens materiais. Nesse contexto, a maneira a ser usada pelas empresas tradicionais para continuar participando do mercado, então, será a implementação de inovação em seus modelos de negócios através da internet e suas tecnologias.

Adiante é apresentado um caso de uma banda inglesa de rock alternativo que passou por uma reestruturação de seu modelo de negócio.

3.1 Caso Radiohead

Chesbrough (2010), ao abordar a experimentação em organizações, cita o caso da banda inglesa *Radiohead* e exemplifica a inovação de padrões vivida por ela em 2007. O autor comenta:

Os problemas com o modelo de negócios da indústria de gravação de música eram bem conhecidos: O Modelo de Negócio Tradicional estava falhando e as receitas e lucros despencavam rapidamente. [...] Em tempos como esses – onde é claro que o ‘velho’ Modelo de Negócios não mais funciona – é que Experimentações em Modelos de Negócios se tornam tão importantes. Contudo, não é certo o que acontecerá após esse teste, e não se pode dizer com clareza o qual será o destino desse ‘novo’ Modelo. Somente a experimentação poderá ajudar a identificar e criar dados para justifica-lo (2010, p. 357, tradução do autor).

A banda lançaria um novo CD chamado *In Rainbows*, mas por vários motivos os gerentes da banda decidiram por não fazer o lançamento tradicionalmente com a gravadora, mas sim disponibilizar o disco diretamente via *web*. Seria disponibilizado o CD para

download, e os fãs que quisessem pagar ficariam livres para escolher quanto pagariam pelas músicas. Essa abordagem se deu em meio a uma crise substancial das gravadoras e da indústria de CDs como um todo, onde outros meios de transmissão de músicas estavam bem popularizados (como era o caso do iTunes).

O *website* da banda registrou três milhões de *downloads* em sessenta dias, onde 2/3 desses usuários pagaram uma média de quatro libras esterlinas enquanto os outros 1/3 não pagaram nada. “O lucro da banda girou em torno de £2,67 por usuário, número bem acima do que se receberia através da indústria tradicional” (CHESBROUGH, 2010, p. 357). Após esse fato, o CD foi retirado do ar e licenciado a uma gravadora, que vendeu discos nos EUA e Inglaterra, comercializando mais 1,7 milhão de CDs nos 21 meses subsequentes, um número seis vezes maior que o dos demais álbuns da banda.

A publicidade orgânica para a banda foi tamanha que o álbum *In Rainbows* ficou em primeiro colocado nas rádios dos EUA e Inglaterra, e os *shows* da banda em seu *world tour* foram bastante procurados pelo público. Isso demonstra que a banda *Radiohead* teve ousadia em enfrentar os Modelos Tradicionais em busca de destaque, e obteve tal reconhecimento por parte do público que foi alcançado e que passou a acompanhar a banda desde então. Desta forma, as receitas da banda conseguiram cobrir a perda financeira dos um milhão de usuários que fizeram o download gratuito.

Para Chesbrough (2010), o caso em questão demonstra uma situação por vezes comum: Uma decisão de mudar os meios de atuação de uma empresa já em andamento mediante dificuldades. Percebendo que a situação do negócio não vai bem, é necessário tomar medidas para reverter esse quadro e alavancar os números, fundamentalmente através da implementação de uma ou mais tecnologias – sejam elas de processo, produto ou serviço e atualização do Modelo de Negócio. Chesbrough (2010) chama isso de Tecnologia Disruptiva, e é caracterizada como um meio do negócio tradicional já existente responsável por quebrar paradigmas e arriscar em um novo método de realizar alguns processos a fim de melhorá-los. Andrew Grove¹⁰ comenta: “Tecnologia disruptiva é apenas apelido. Isso é, na verdade, uma tecnologia banal que bagunça todo o seu modelo de negócio”. E eventualmente bagunçar o modelo de negócio se torna necessário.

Sabendo que a IMN está atrelada à constante interação entre os fatores determinantes de um específico modelo de negócios, como os sincrônicos proposta de valor, segmentos de

¹⁰ Andrew “Andy” Grove foi engenheiro e ex-CEO da Intel™.

clientes e parcerias principais, por exemplo, torna-se relativamente difícil copiar o modelo de inovação assim como é de executá-lo.

Segundo Lindgardt et al.:

Inovação em negócios é mais que produto, serviço ou inovação tecnológica. Inovação em negócios vai além das funções-singulares de estratégia, como aumentar o tamanho do alcance ou o modelo de vendas. Inovação em negócios se torna IMN quando dois ou mais elementos em um Modelo de Negócios se reinventam para entregar valor de uma determinada forma (2009, p. 2, tradução do autor).

Fazer a IMN tomar forma se mostra um desafio, pois demanda muitos recursos como tempo, investimento, iteração, capital intelectual, etc. Muitos fatores podem soar como destrutivos desde a etapa de criação de hipóteses até a validação dessas alternativas, pois a Tecnologia Disruptiva ameaça os padrões preestabelecidos nas organizações. O resultado final, contudo, pode ser surpreendente.

3.2 As vantagens de um Modelo de Negócio Inovador

Com o caso anteriormente descrito, é perceptível que a atualização de um Modelo de Negócio a partir da tecnologia disruptiva se dá de forma incerta, e o seu resultado pode ser grandioso. Tais resultados, contudo, só são devidamente alcançados se houver um gerenciamento adequado de recursos, pois cada empresa é singular em sua estrutura. Hitt et al (2001) demonstram que o principal argumento para a criação de uma forte estratégia competitiva é o fato de cada firma possuir recursos heterogêneos e idiossincráticos que baseiam as suas estratégias, então partindo para o externo, se torna relativamente difícil para uma empresa copiar um Modelo de Negócio pautado em estratégias e tecnologias insólitas inteligentemente desenvolvidas pela administração.

As capacidades de dinamicidade em um contexto baseado em recursos indicam a integração ativa, ou em termos de Modelos de Negócios, a reconfiguração de capacidades e processos organizacionais para ganhar vantagens competitivas por elas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, tradução do autor)

Teece et al (1997) mencionam a importância de adquirir vantagem competitiva através dos recursos da empresa e das suas oportunidades de mercado. Um Modelo de Negócio inovador possui uma gama de ferramentas que auxiliam o empreendedor na fundação e na descoberta dessas oportunidades, como as que foram apresentadas na seção 2.2.1. Teece estende-se a respeito dessa abordagem: “especialmente relevante em um mundo

Schumpeteriano de competitividade baseada em inovações” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 509), e faz referência às inovações organizacionais e estratégicas encabeçadas pelo profeta da inovação, Joseph Schumpeter¹¹, na primeira metade do século XX (SCHUMPETER, 1934, 1939). A destruição criadora, expressão cunhada por ele em 1942, demonstra a necessidade por uma força cruel e amoral que acarreta na prosperidade econômica: “Este processo da destruição criadora é um fato essencial sobre o capitalismo. É a sua base, e é nela que toda preocupação capitalista deve residir” (MCCRAW, 2009, p. 352). São claras as ligações entre a inovação por meio da tecnologia disruptiva de Chesbrough e a destruição criadora de Schumpeter.

Schumpeter tem papel fundamental na área de inovação, e remete o sucesso das organizações aos empreendedores. O autor comenta que o empreendedor “é o pivô em torno do qual tudo gira”, e a “forma moderna do ‘capitão da indústria’” (SCHUMPETER, 2013), pois é aquele que persegue a inovação, é o agente da destruição criadora. As suas obras são bastante atuais ao se deparar com o avanço da tecnologia sobre a vida empresarial dos últimos tempos. O surgimento de *Startups* quebradoras de paradigmas exemplifica a linha de raciocínio do autor.

Taxistas conhecem essa história de perto. Controlavam a demanda por transporte urbano privado em inúmeras cidades ao redor do mundo. Ficaram (quase que) invictos por décadas a fio até que então, em 2009, surgiu na Califórnia uma *Startup* chamada Uber que se propôs a oferecer um serviço de motoristas particulares na cidade de São Francisco. A Proposta de Valor da empresa é bastante orgânica, pois conta com rotas inteligentes de coleta de passageiros, planejamento prévio de rota pelo próprio passageiro, previsão de custo da corrida, pagamento automático via cartão de crédito, sistema de avaliação do motorista após a corrida e a opção de escolher entre carros comuns e carros mais luxuosos. Pelo viés do motorista, o aplicativo permite horários flexíveis, recompensas, e segurança. O motorista, que deve atender alguns requisitos, possui alguns benefícios. Ele escolhe quantas horas do dia quer trabalhar, recebe auxílio para conseguir um *smartphone* caso não possua um, recebe ajuda de GPS inteligente que evita trânsitos (UBER, 2016), dentre outros.

¹¹ Joseph Alois Schumpeter foi um dos maiores intelectuais da economia, inovação, capitalismo e ciência política do século XX. Formado em Direito pela Universidade de Viena, exerceu a profissão no Tribunal Misto Internacional do Egito, em Cairo no ano de 1907. Foi ministro das finanças da República Austríaca por alguns meses. Lecionou economia por 10 anos na Universidade de Graz através de decreto imperial, e obteve reconhecimento internacional pela Universidade de Columbia (Nova York). Suas duras críticas ao modelo capitalista são diametralmente opostas às teorias keynesianas e, em partes, semelhantes aos ensinamentos de Marx. (ANDERSEN, 2011; MEDEARIS, 2013; SCHUMPETER, 1934; WRIGHT, 2015)

Ao disponibilizar um serviço de maior qualidade e melhor Proposta de Valor agregada, a *Startup* logo chamou a atenção de investidores que proporcionaram um crescimento exponencial da plataforma, expandindo seus horizontes de atuação. Até o ano de 2016, o Uber está presente em 475 cidades espalhadas por cinco continentes e recebendo investimentos constantemente, sendo estimada a 62,5 bilhões de dólares (BLOOMBERG, 2016).

A demanda atendida pelo Uber é em sua grande maioria oriunda dos taxistas, que estão sentindo o impacto da concorrência e perdendo espaço para a *startup*. É evidente a insatisfação dos taxistas – ao menos no Brasil – que reivindicam concorrência desleal realizando manifestações, paralizações e por vezes vandalismos para evitar que o Uber tome o seu espaço há tanto tempo intocado. A previsão de crescimento é grande, e destaca-se que o Uber logo encontra novos *players* para competir, como a Lyft, Didi Kauadi, Cabify e as brasileiras Televo, 99Top e WillGo (JUNIOR, 2016; REUTERS, 2016; ZOGBI, 2016).

O Modelo de Negócio do Uber está passando por constantes atualizações, com inúmeras novas categorias de transporte alternativo surgindo a cada momento no aplicativo. Manter um plano de validade de modelos é útil quando se traça uma estratégia, cujo único produto é um conjunto de planos (MULLER, 2003). As atualizações do Uber se justificam ao passo que manter a sua proposta de valor em constante melhoria é uma das estratégias usada pela *startup*. A importância de manter um plano linear de mudanças acostuma a organização a não se manter estática, e assim a mantém menos resistente às mudanças.

Pierson indica que com o crescente número de escolas de Administração seguindo os mesmos padrões, sem sombra de dúvidas os seus trabalhos logo se tornariam tão acadêmicos que perderiam muito do seu valor de treinamento de carreira (1959, p. xiii). Os métodos estudados pelas universidades são aplicáveis até certo ponto, relata.

Hansen et al. enfatizam o uso da Inovação Orientada para a Sustentabilidade (SOI), pois é uma ferramenta que utiliza sustentabilidade relacionada à aquisição de novos mercados e novos segmentos de clientes (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009). De maneira complementar, segundo Kneipp et al (2011), o fator da inovação sustentável, usado para manter estratégias gerenciais economicamente viáveis, ao passo que promovem o crescimento do sistema ao seu redor sem destruir o meio ambiente. A sustentabilidade então não se refere apenas à manutenção das qualidades do meio ambiente, mas também à sustentação do modelo de atuação da organização quanto às tomadas de decisões e estratégias.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou fundamentar melhor as implicações teóricas dos autores estudados, e então foi elaborado um estudo de caso que se propôs a analisar os conceitos e aplicações da inovação em modelos de negócios em uma empresa real. Para isso, a metodologia utilizada foi o método descritivo baseado em entrevistas com o sócio fundador, onde as estratégias de negócio foram explicitadas e transcritas para um melhor entendimento do seu Modelo de Negócio.

A empresa em questão possui uma diferenciação de mercado caracterizada pela fluidez de seus processos e da maleabilidade de sua estrutura física e de funcionários. Esses fatores são o diferencial quando o cliente necessita de uma equipe multidisciplinar a preços acessíveis, e onde o seu Modelo de Negócio revela-se adaptável.

4.1 Ambientação da pesquisa

O estudo de caso foi realizado com a empresa Post Machine, uma agência digital que conta com uma equipe maleável de profissionais atuando de acordo com a demanda de trabalho. A empresa atua, em sua maioria, com clientes à distância na elaboração de campanhas de branding, apresentações, redes sociais e publicidade. A interação com o público é fundamental.

A empresa vem se destacando no mercado por apresentar essas características adicionais que proporcionam um maior conforto aos clientes e à organização, e foi escolhida pelo presente trabalho por estar colaborando para a revolução do mercado digital do Brasil. Este estudo de caso é um documento único e se baseia de forma empírica, elaborado para exemplificar os conceitos abordados ao longo do presente trabalho, assim aliando as teorias científicas à prática do mercado brasileiro para um entendimento mais claro sobre inovação em Modelos de Negócios.

5 O CASO POST MACHINE

5.1 Descrição da empresa

A Post Machine é uma agência digital de origem brasileira, fundada em 2016 por Otoniel Mendes Junior (CEO) e Vinicius Garcez Gallotti (CWO) em São Luís do Maranhão.

A empresa trabalha principalmente na criação de uma melhor visibilidade online para os clientes, seja através da criação de branding, através de uma maior presença nas redes sociais, por meio de apresentações interativas e sinestésicas, ou por via de campanhas de publicidade online.

A estrutura da empresa é orgânica. Ela não possui sede fixa, e isso permite uma flexibilidade de trabalho de acordo com a demanda, assim, reduzindo custos operacionais com aluguel, internet, energia, água, pessoal, etc. Para isso, a empresa conta com o aluguel de espaços de *coworking*¹², barateando bastante os custos fixos. O CEO comenta que, diferentemente de outras agências de publicidade, não possuir sede fixa ajuda na manutenção do novo negócio pela economia de recursos. Além disso, o seu Modelo de Negócio não requer uma estrutura maior mesmo com o crescimento da demanda.

Os principais produtos que a agência digital Post Machine fornece são apresentações profissionais, criação de *branding* empresarial e campanhas de publicidade *online* e em redes sociais. Tais produtos têm um aspecto em comum: A interação com o público.

Apresentações profissionais requerem uma identidade com o apresentador, de modo que ele se sinta confortável e seguro para usar essa ferramenta para interagir com o público e transmitir clara e corretamente a sua mensagem. Usadas em palestras, seminários, para clientes e até mesmo no ambiente empresarial, apresentações profissionais estão se tornando cada vez mais interativas e necessárias.

Empresas possuem suas histórias e desejam comunicar algo ao cliente. O *branding*, também conhecido como gestão de marca, é a junção destes dois tópicos. É o processo de criação de uma marca forte e memorável composta pelo nome, *slogan*, *logo* e identidade visual, de modo que o mercado consumidor aceite naturalmente a presença da empresa e a mensagem desejada fique guardada na memória do cliente. Empresas com um *branding* forte são as que mais marcam a experiência de compra do usuário, sejam elas em meio físico ou virtual. A Post Machine realiza ainda campanhas de interatividade social com os clientes em meio digital, como em redes sociais e em *sites*.

¹² Espaços de *coworking* são espaços de trabalho dispostos através de aluguel compartilhado, sendo possível alugar uma mesa em uma área comum ou uma sala ou escritório privativos. É uma tendência mundial baseada na economia colaborativa onde profissionais autônomos e *freelancers* encontraram uma maneira de estabelecer um local profissional para os seus trabalhos e cultivar *networkings*. É uma alternativa ao *Home Office*.

5.2 O Modelo de Negócio da Post Machine

A agência digital entrevistada possui um Modelo de Negócio peculiar em comparação às agências digitais e de publicidade tradicionais no mercado. As reduções de custos e da mão de obra fixa os permitem trabalhar em escala conforme a demanda, trazendo um maior conforto para os clientes e para a empresa. O preço cobrado pela Post Machine aos seus clientes é inferior ao preço de agências tradicionais por conta da fluidez de seu Modelo de Negócio, apesar de ainda ser difícil competir com gigantes digitais como a SOAP, Cosmonautas, Casulo e PPT King, conforme expôs o CEO. O fato da agência em questão possuir uma abordagem à distância inevitavelmente a faz competir com agências digitais de todo o país.

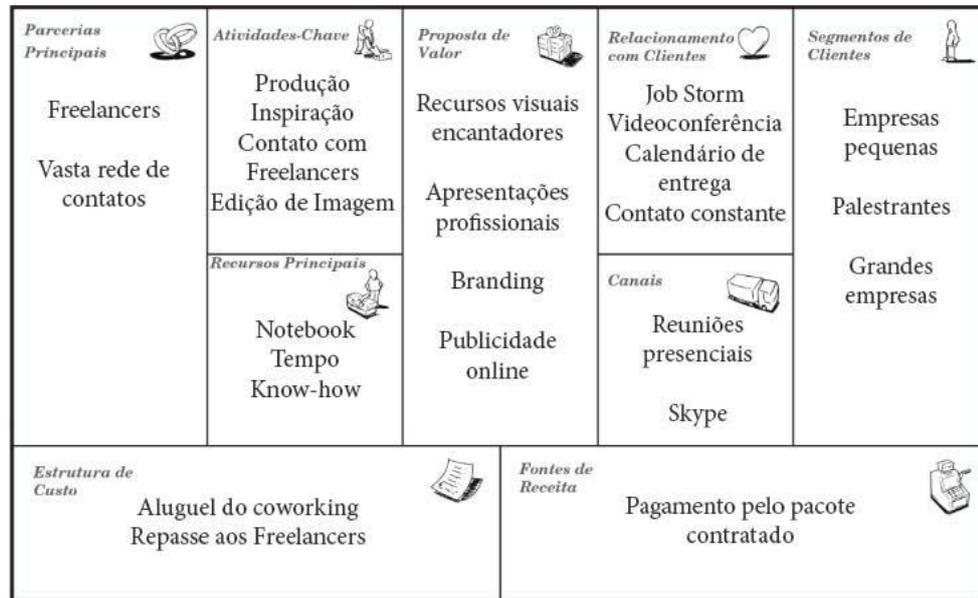
Os clientes da empresa, em sua maioria são construtoras, prefeituras, lojas de e-commerce e escritórios de advocacia, que buscam os serviços da Post Machine para manter um contato mais forte com os seus clientes e, assim, melhorar o seu desempenho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta estratégica da empresa em questão se identifica com a abordagem dos autores presentes neste trabalho. A flexibilidade de processos e a construção de um Modelo de Negócio melhor e mais rentável confirmam as funções de Chesbrough e Rosenbloom vistas na seção 2.1, assim como confirmam uma correta definição lógica da Proposta de Valor e de cada uma das oito demais áreas trabalhadas por Osterwalder no Quadro de Modelo de Negócio.

Cada um dos nove blocos do Quadro de Modelo de Negócio da empresa Post Machine foi meticulosamente preenchido pelo autor baseado nas informações obtidas em entrevista. Logo após a figura, uma breve descrição de cada um destes nove blocos foi construída para dar contextualização ao Quadro, de modo que o entendimento seja mais funcional. A seguir, a Figura 10 retrata como o *canvas* da Post Machine expõe os detalhes de todas as nove áreas do seu Modelo de Negócio:

Figura 10 – O Modelo de Negócio da Post Machine:



Fonte: Imagem elaborada pelo autor.

Inicialmente, a Proposta de Valor da empresa nada mais é que identificar as intenções do cliente para que seja elaborado um recurso visual, que por sua vez ajudará tal cliente a se comunicar melhor com o seu público-alvo. Esta proposta de valor é direcionada a diversos Segmentos de Clientes, dentre eles empresas pequenas, médias e grandes, como construtoras, lojas de e-commerce, escritórios de advocacia, além de palestrantes e prefeituras. Esta divisão de Segmentos de Clientes se deu de forma natural, com a busca pelo serviço da empresa estudada.

O Relacionamento com os clientes se dá por meio de canais físicos ou digitais, como reuniões presenciais ou videoconferências, respectivamente. O surgimento da necessidade por um produto assim força o cliente da empresa estudada a manter um forte contato com ela, pois por se tratar de um produto complexo, não pode haver dúvidas e informações não entendidas. Por isso o contato com os clientes é intenso no começo do processo, ao se definir as diretrizes. A frequência desse contato se abrandava no meio do processo, com reuniões apenas para *feedback*, e se intensifica novamente no final com a entrega do produto no prazo estabelecido em calendário.

Freelancers são os principais parceiros da empresa, que dividem o trabalho de criação do *design* com os donos da empresa. Atividades-chave são em sua maioria a criação de uma história envolvente, edição de imagem e produção de material, tarefas que são desenvolvidas em sua maioria pelos fundadores pelo fato deles possuírem um *know-how* na área e estarem altamente interligados ao cliente. Seus recursos principais são os computadores próprios, além

dos programas de edição de imagem e o conhecimento adquirido através de inúmeros cursos de capacitação em *design*, processos, desenvolvimento do cliente, programas de edição, etc.

A receita bruta é o preço que os clientes pagam à agência Post Machine pelos produtos e, desta quantia, parte vai para os *freelancers* que os ajudaram no projeto em questão. Apenas quem trabalha no projeto tem direito a receber uma fração. Da parte dos sócios, uma pequena quantia é depositada para pagamento do espaço compartilhado que eles usam.

As oportunidades geradas a partir de uma Proposta de Valor inovadora trazem à Post Machine números muito bons em seu primeiro ano de atuação. A empresa conseguiu realizar dezenas de trabalhos para clientes nos estados do norte, nordeste e centro-sul do Brasil, acumulando assim um portfólio cada vez maior e melhor. A possibilidade de crescimento da empresa é evidente, pois existe um mercado com poucas barreiras à sua disposição devido à tecnologia e à possibilidade de fazer videoconferências *online* com poucos recursos.

Um Modelo de Negócio bem elaborado conforme as nove variáveis do Quadro de Modelo de Negócios permite um melhor aproveitamento do mercado e do cenário ao qual está inserido, onde serve para “guiar o processo de desenvolvimento do Modelo de Negócios, no contexto de um design específico e detalhado” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 182). A Post Machine utiliza-se dos métodos de Blank para entender as reais necessidades dos seus clientes através de intensas e profundas reuniões de *briefing*, que servem de base para a criação de campanhas e/ou apresentações de alto impacto. Fazer uma densa varredura nas reais intenções dos clientes para elaborar seus trabalhos define a Post Machine como uma empresa que estuda a fundo o Desenvolvimento de Clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou os conceitos de Inovação em Modelos de Negócios, bem como a importância da iteração na atualização de versões do Quadros de Modelos de Negócios. O *canvas* foi explicado e exemplificado através de um caso de uma empresa real, que serviu de exemplo para os fundamentos teóricos de Blank (2014), Osterwalder (2011), Carayannis (2014), Schumpeter (1939), Teece (1997), dentre outros.

O presente trabalho teve como objetivo geral apresentar o Modelo de Negócio como ferramenta para reestruturação de negócios tradicionais. Para que se cumprisse tal objetivo foram propostos três objetivos específicos que foram a fundamentação para o esclarecimento do objetivo geral.

O primeiro objetivo específico foi apresentar o Quadro de Modelo de Negócios. Para que esse objetivo se cumprisse, foi feita uma análise sobre o tema, foram pesquisados livros e teses de Osterwalder (2004; 2011) que é referência mundial no assunto, e foram rebatidas contra as obras de Christensen (2008) para uma síntese mais esclarecedora.

O segundo objetivo específico foi comparar o modelo de negócio tradicional e o modelo de negócio inovador. O pretexto para o início do estudo em inovação em modelos de negócio foi a necessidade de entender de que maneira os modelos de negócios inovadores, como o de muitas *startups*, funcionam. A importância do assunto é sentida no mercado, com a ágil criação de ideias e processos que devem ser minuciosamente pensados e estruturados para manter o Modelo de Negócio no caminho certo. Os Modelos de Negócios tradicionais, da mesma forma, necessitam de atualizações para manter forte o contato com os clientes e continuar no mercado, então os seus Modelos ultrapassados precisam dar lugar à destruição criadora Schumpeteriana e repensar alguns dos seus preceitos.

Alguns negócios tradicionais vistos neste trabalho como táxis, gravadoras de CD e agências de publicidade precisam atentar para as tendências da tecnologia em seu cotidiano de trabalho, e assim estudar a aplicação de Modelos de Negócios inovadores em seu planejamento. Uma concorrência mais justa é então um futuro a ser perseguido, e negócios Orientados para Inovação Sustentável (SOI) surgem em detrimento à indústria tradicional milenar para construir um sistema mais rico sem que isso impacte o ambiente de uma maneira tão devastadora.

O terceiro objetivo específico foi reconhecer a aplicação de reestruturação de um Modelo de Negócio tradicional. Para que esse objetivo fosse alcançado, tal reestruturação pode ser testada em entrevista em uma empresa real chamada Post Machine. Para orientação da entrevista foi realizado um embasamento teórico bastante acentuado, valendo-se de inúmeros autores internacionais que são referência mundial em Inovação em Modelos de Negócios, como Kneipp et al (2011), Chesbrough (2007), Lindgardt et al (2009) e Carayannis et al (2014), para entender primeiramente o que vem a ser a inovação no Modelo de Negócio da empresa. O desempenho do negócio inovador apresenta características novas e não depende de fatores comuns às empresas tradicionais do ramo, como aluguel e pessoal fixo.

Desta maneira, com todos os objetivos específicos alcançados, concluiu-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado com êxito, trazendo relevantes questões à academia e ao curso de Administração, possibilitando uma maior interpretação dos assuntos mais atuais no que diz respeito à inovação e aos Modelos de Negócios em voga no mercado e nas universidades afora.

Ao buscar fontes para discorrer sobre o assunto, foi constatado que trabalhos e produções científicas em língua portuguesa são bem escassos, de maneira a caracterizar certo bloqueio no surgimento de novas produções científicas brasileiras atualizadas.

Nesse contexto, cabe à universidade ser pioneira na quebra desses bloqueios e incentivar a criação de mais produções científicas, ao passo que se cumpra o tripé da educação universitária: o ensino, a pesquisa e a extensão, e que a universidade seja uma maior fonte de produções científicas sobre o assunto. Araújo comenta que “[...] a flexibilização do curso de Administração associada a uma reforma curricular para sua condução, pretende torná-lo mais adaptável a mudanças e mantê-lo atualizado aos interesses dos professores, dos alunos e, sobretudo, do mercado.” (2012, p. 221).

A presente pesquisa identificou um assunto bastante pertinente, que é a atualização de Modelos de Negócios, e acredita-se que tem capacidade de contribuir para uma atualização do modo de se pensar dos pesquisadores do assunto, empreendedores, professores e alunos.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. A concept of corporate planning. **Long Range Planning**, v. 3, n. 1, p. 2–8, set. 1970.
- ANDERSEN, E. S. **Joseph A. Schumpeter: A Theory of Social and Economic Evolution**. [s.l.] Palgrave Macmillan, 2011.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor**. [s.l.] Alta Books Editora, 2014.
- BLOOMBERG. **Uber Raises Funding at \$62.5 Billion Valuation**. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- BOUWMAN, H.; MACINNES, I. **Dynamic Business Model Framework for Value Webs**. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06). **Anais...** In: PROCEEDINGS OF THE 39TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS'06). Havaí: jan. 2006
- CARAYANNIS, E. G.; SINDAKIS, S.; WALTER, C. Business model innovation as lever of organizational sustainability. **The Journal of Technology Transfer**, v. 40, n. 1, p. 85–104, 2014.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 354–363, 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 1 jun. 2002.
- CHESBROUGH, H. W. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Review**, v. 48, n. 2, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W. What Are Business Models, and How Are They Built? **Harvard Business School**, 2009.
- DE ARAÚJO, F. F. Expectativas para o Desenvolvimento e a Formação do Administrador no Mercado Globalizado: Um estudo de caso em uma universidade brasileira. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 2, 2012.
- DEMING, W. E. **The new economics: for industry, government, education**. [s.l.] MIT press, 2000.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. [s.l.] Elsevier Brasil, 2008.
- ESTADÃO. **Quando a crise faz o empreendedor**. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/public/economia/quando-a-crise-faz-o-empresendedor/>>. Acesso em: 21 jun. 2016.
- EXAME. 8 empresas que pediram falência neste ano. 26 dez. 2014.
- FORBES. **50 marcas mais valiosas do mundo em 2016** **Forbes Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2016/05/50-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2016/>>. Acesso em: 19 jun. 2016

HANSEN, E. G.; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube — a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683–713, 1 dez. 2009.

HAUSCHILDT, J.; SALOMO, S. **Innovationsmanagement**. [s.l.] Vahlen, 2011.

HITT, M. A. et al. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6–7, p. 479–491, 2001.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57–68, 2008.

JUNIOR, V. R. **Startup espanhola chega ao Brasil para concorrer com Uber**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Aplicativos/noticia/2016/04/startup-espanhola-chega-ao-brasil-para-concorrer-com-uber.html>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia Do Oceano Azul**. [s.l.] Elsevier Brasil, 2005.

KNEIPP, J. M. et al. Emergência temática da inovação sustentável: uma análise da produção científica através da base Web Of Science. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 442–457, 10 dez. 2011.

KRUMEICH, J.; WERTH, D.; LOOS, P. Business Model Dynamics — Towards a Dynamic Framework of Business Model Components. In: SEDERA, D.; GRONAU, N.; SUMNER, M. (Eds.). . **Enterprise Systems. Strategic, Organizational, and Technological Dimensions**. Lecture Notes in Business Information Processing. [s.l.] Springer International Publishing, 2015. p. 190–215.

LINDGARDT, Z. et al. Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game. **Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group**, p. 291–298, 2009.

LÖBLER, M. L.; BOBSIN, D.; VISENTINI, M. S. Alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia de informação das empresas: análise comparativa através dos níveis de maturidade e fatores críticos de sucesso. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 37–60, 2008.

MACLEAN, P. D. **The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions**. [s.l.] Springer Science & Business Media, 1990.

MCCRAW, T. K. **Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction**. [s.l.] Harvard University Press, 2009.

MEDEARIS, J. **Joseph Schumpeter's Two Theories of Democracy**. [s.l.] Harvard University Press, 2013.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. [s.l.] Bookman Editora, 2004.

MONDEN, Y. **Toyota production system: an integrated approach to just-in-time**. [s.l.] CRC Press, 2011.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape. v. 58, n. 6, p. 726–735, jun. 2005.

MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.

NETO, F. F. A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização. **Revista FAE, Curitiba**, v. 5, n. 3, p. 41–49, 2002.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition in a design science approach**. [s.l.] Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras**. [s.l.] HSM, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. [s.l.] Alta Books Editora, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; CHRISTOPHER L., T. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. v. 16, n. 1, p. 1–25, 2005.

PIERSON, F. C. The Education of American Businessmen. **The Journal of Business Education**, v. 35, n. 3, p. 114–117, 1 dez. 1959.

REUTERS. **Concorrentes do Uber, Lyft e Didi Kuaidi firmam parceria**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/09/concorrentes-do-uber-lyft-e-didi-kuaidi-firmam-parceria.html>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

REUVER, M. DE; HAAKER, T.; BOUWMAN, H. Business model dynamics: a longitudinal, cross-sectional case survey. **BLED 2007 Proceedings**, p. 28, 2007.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. [s.l.] Leya, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. [s.l.] Transaction publishers, 1934. v. 55

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. [s.l.] Cambridge Univ Press, 1939. v. 1

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. [s.l.] Routledge, 2013.

SEBRAE. **Sebrae Canvas**. Disponível em: <<https://www.sebraecanvas.com/#/>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E. **Como elaborar um plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 22 jun. 2016a.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E. **Por que você deve pivotar sua startup**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 8 jun. 2016b.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E. O Empreendedorismo e a Economia. **Boletim Estudos e Pesquisas**, v. Abril 2016, n. 51, p. 1–4, abr. 2016c.

SHINGO, S.; DILLON, A. P. **A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint.** [s.l.] CRC Press, 1989.

SILVERSTEIN, D.; SAMUEL, P.; DECARLO, N. **The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth.** [s.l.] John Wiley & Sons, 2013.

STEWART, D. W.; ZHAO, Q. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 19, n. 2, p. 287–296, 1 set. 2000.

TAYLOR, F. W.; RAMOS, A. V. **Princípios de administração científica.** [s.l.] Atlas São Paulo, 1990. v. 8

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509–533, 1997.

UBER. **Chegue lá, seu dia lhe pertence.** Disponível em: <<https://www.uber.com?exp=hp-c>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 272–290, 2010.

WRIGHT, K. **Entrepreneurship and Innovation. About the legacy of Joseph Schumpeter.** [s.l.] GRIN Verlag, 2015.

ZOGBI, P. **“Uber brasileira”, startup Televo promete maior diálogo e serviço semelhante.** Disponível em: <<http://startse.infomoney.com.br/portal/2016/03/29/18358/uber-brasileira-startup-televo-promete-maior-dilogo-e-servio-semelhante/>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

GLOSSÁRIO

Bit – Simplificação para dígito binário, *Binary digit* em inglês, é a menor unidade de informação que pode ser armazenada ou transmitida, usada na Computação e na Teoria da Informação.

Briefing – Instruções, ou direções em inglês. É a parte inicial da coleta de dados para que um projeto seja desenvolvido.

Branding – *Brand management* ou simplesmente *branding* significa gestão da marca através dos atributos descritivos verbais e símbolos concretos, como o nome, *logo*, *slogan* e identidade visual que representam a essência de uma empresa, produto ou serviço.

Stakeholder – São todas as partes que têm interesse (direta ou indiretamente) em um projeto.

Freelancer – Caracteriza o profissional autônomo que se autoemprega em diferentes empresas ou guia seu trabalho por projetos.

Feedback – É a resposta dada a um determinado estímulo, e é usada pela Administração para entender o que pode ser melhorado para uma melhor experiência do usuário.

Know-how – Advém do inglês “saber como” e é o conjunto de conhecimentos práticos que uma empresa ou profissional adquire com a experiência.

Startup – É um grupo de pessoas trabalhando em um Modelo de Negócio repetível e escalável em condições de extrema incerteza.

Pivotar – Em *startups*, significa girar em outra direção e testar novas hipóteses, mas sempre mantendo uma base para que não se perca a posição já conquistada.

Validar – Tornar(-se) ou declarar(-se) válido. Em *startups* é testar as hipóteses através de métodos e estratégias com o público-alvo ou *stakeholders*.

Logo – Como forma reduzida de Logotipo, é definido por um símbolo que, composto por uma imagem, pela estilização de uma letra ou pelo agrupamento de letras de modo a formar um design particular, serve para identificar uma empresa, marca, produto.

Slogan – Uma frase de efeito de fácil memorização que resume os dados de uma empresa, marca ou produto.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário base de entrevista à Post Machine

Entrevista com Otto Mendes – CEO da Post Machine

1 Apresentação da empresa

1.1 O que é a Post Machine?

1.2 Como e quando surgiu a empresa?

1.3 Quem são os fundadores e quais são as suas responsabilidades?

1.4 Vocês trabalham sozinhos?

2 O Modelo de Negócio da Post Machine

2.1 O que a empresa faz? Qual é o produto/serviço carro-chefe?

2.2 Aonde ela atua principalmente?

2.3 Quem é o público-alvo da Post Machine?

2.4 Como é o mercado para esse segmento no Maranhão? E no Brasil?

2.5 Como é feito o contato com os clientes? Qual é o tipo de contato virtual?

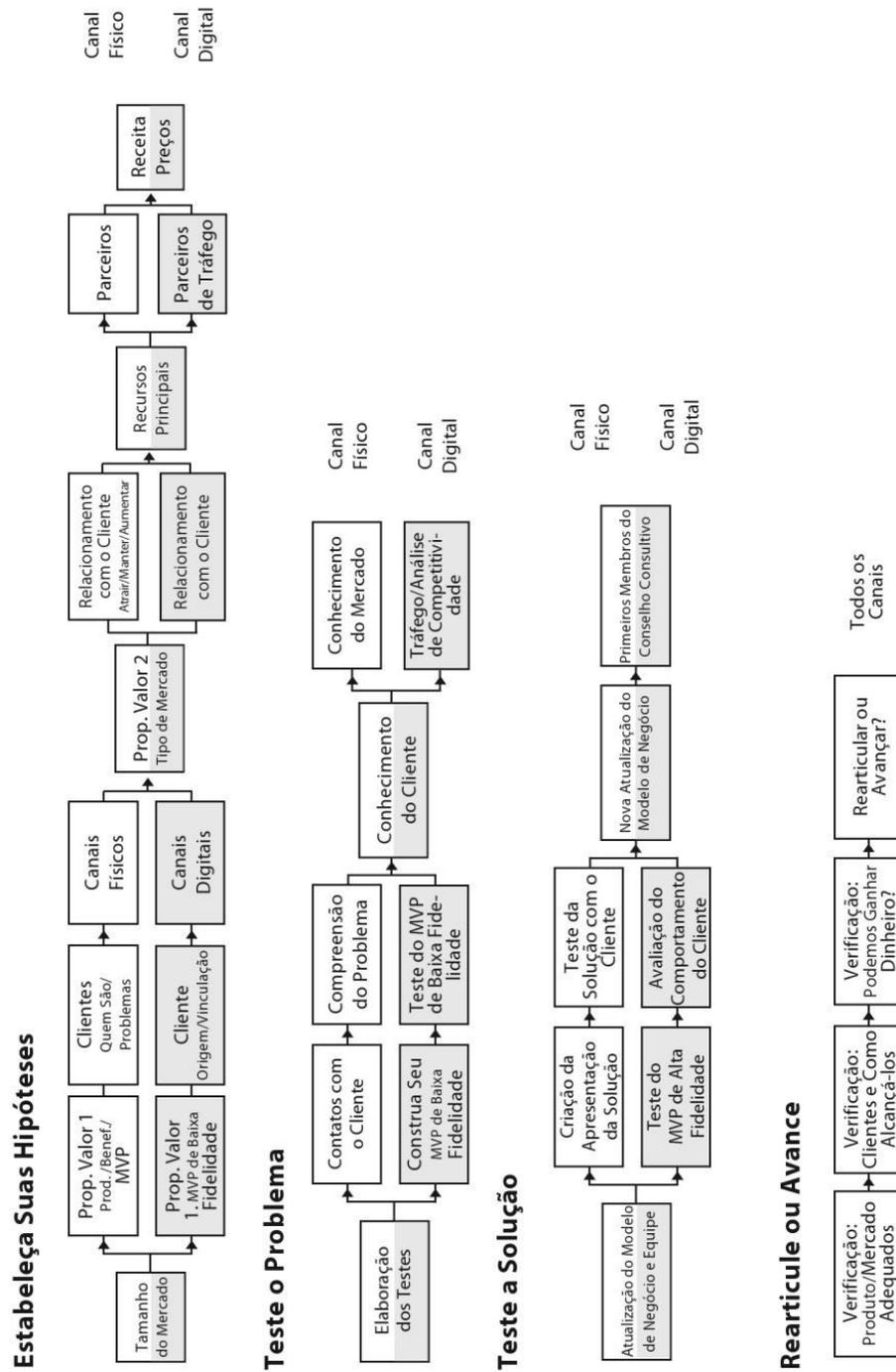
2.6 Quem são os parceiros da Post Machine?

2.7 Quem são as principais concorrentes da empresa atualmente?

ANEXOS

ANEXO A – O processo de desenvolvimento de clientes

Visão Panorâmica do Processo de Desenvolvimento de Clientes



ANEXO B – O Quadro de Modelo de Negócio

Elaborado para:

Elaborado por:

Data:

Versão:

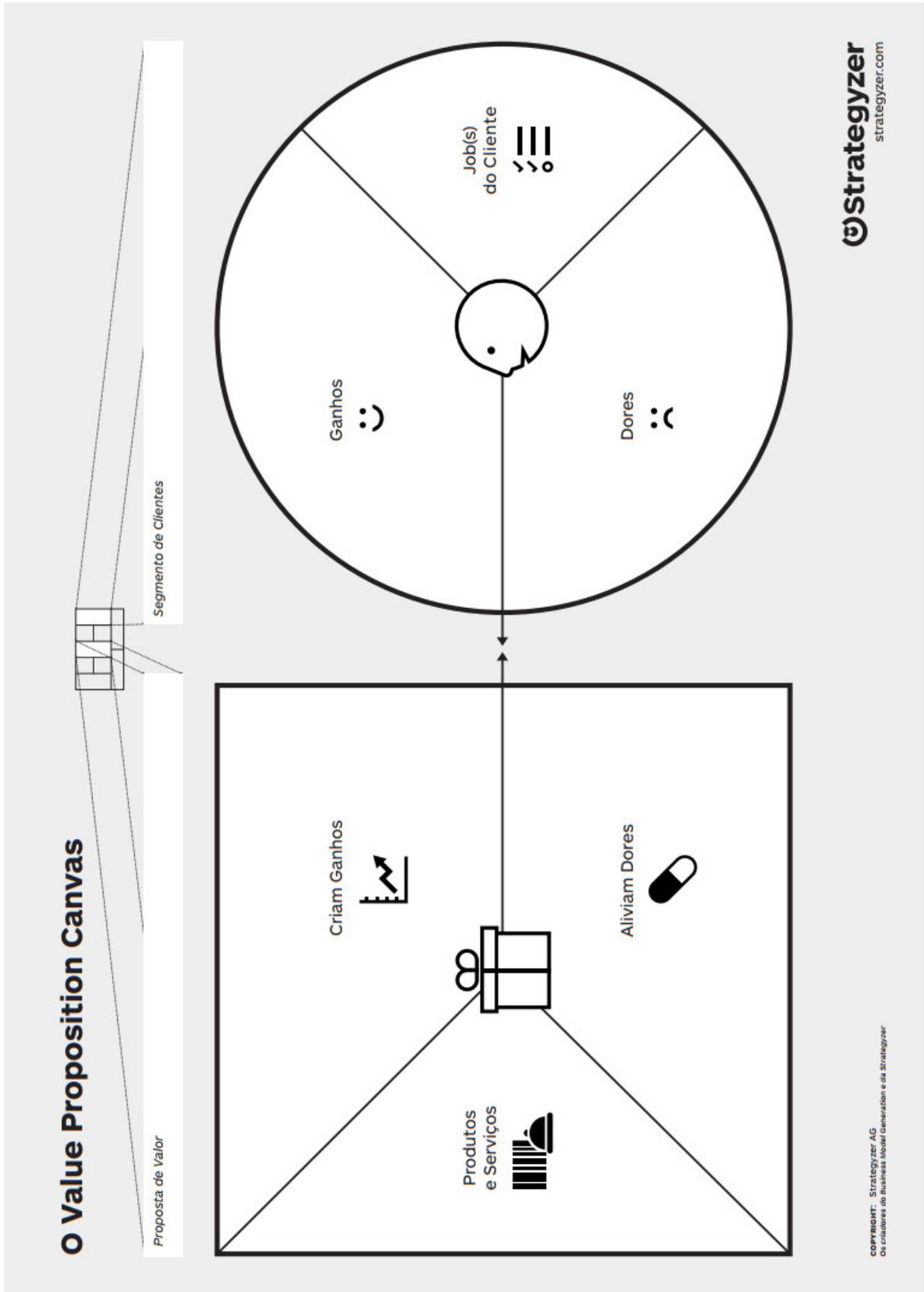
The Business Model Canvas

<p>Parcerias Chave </p>	<p>Atividades Chave </p>	<p>Propostas de Valor </p>	<p>Relacionamento com Clientes </p>	<p>Segmentos de Clientes </p>
<p>Recursos Chave </p>	<p>Canais </p>	<p>Fluxos de Receita </p>		
<p>Estrutura de Custos </p>		<p>Fluxos de Receita </p>		

Reservados todos os direitos. É proibida a reprodução ou distribuição desta obra sem a autorização expressa da Strategizer AG. Criado por: Strategizer AG. Os criadores do Business Model Canvas e da Strategizer

Strategizer
strategizer.com

ANEXO C – O mapa de valor e o *canvas* de perfil do cliente



AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Eu, OTONIEL MENDES JUNIOR, cpf: 023.506.413-09, ocupante do cargo CEO na empresa **Post Machine**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **GABRIEL FERREIRA ALVES MARINHO**, matrícula nº 2012033957, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís, MA, 26 de AGOSTO de 2016.



Otoniel Mendes Junior
CEO
Post Machine