



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**  
**MBA EXECUTIVE MANAGEMENT PROJECT 3.0**

**JÔBERTH JOSÉ DOS SANTOS**

**INOVAÇÃO EM MODELAGEM DE NEGÓCIOS: ferramenta para o  
desenvolvimento sustentado em empresas de pequeno porte.**

**Aracaju – SE**  
**2017.2**

**JÔBERTH JOSÉ DOS SANTOS**

**INOVAÇÃO EM MODELAGEM DE NEGÓCIOS: ferramenta para o desenvolvimento sustentado em empresas de pequeno porte.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Project Management 3.0.**

**Hiram de Oliveira Costa-Silva**  
**Nome completo do Avaliador**

**Luciano Cerqueira Passos**  
**Nome completo do Coordenador do Curso**

**Jôberth José dos Santos**  
**Nome completo do Aluno**

**Aprovado (a) com média: 9,90**

**Aracaju (SE), 18 de Agosto de 2017.**

## SUMÁRIO

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                     | <b>04</b> |
| <b>2 ATUAL CONJUNTURA ECONÔMICA DO PAÍS E A BAIXA ESPECIALIZAÇÃO GERENCIAL DOS NOVOS EMPREENDEDORES. ....</b> | <b>06</b> |
| <b>3 NEGÓCIO E SEU CONTEXTO: NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS. ....</b>                    | <b>10</b> |
| <b>4 INOVAÇÃO EM MODELAGEM DE NEGÓCIOS E A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. ....</b>          | <b>14</b> |
| <b>5 REVISÃO DA LITERATURA. ....</b>                                                                          | <b>17</b> |
| 5.1 O Canvas para Modelagem de Negócios. ....                                                                 | 18        |
| 5.1.1 O “Lado Direito do Canvas”: Valor. ....                                                                 | 19        |
| 5.1.2 O “Lado Esquerdo do Canvas”: Eficiência. ....                                                           | 21        |
| <b>6 MATERIAL E MÉTODOS. ....</b>                                                                             | <b>23</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS. ....</b>                                                                           | <b>24</b> |
| <b>ABSTRACT. ....</b>                                                                                         | <b>26</b> |
| <b>ANEXOS. ....</b>                                                                                           | <b>27</b> |
| Anexo A – The Business Model CANVAS .....                                                                     | 27        |
| <b>PALAVRAS CHAVE. ....</b>                                                                                   | <b>28</b> |
| <b>REFERÊNCIAS. ....</b>                                                                                      | <b>28</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura do País, marcada por forte crise política e econômica, com a ampliação do nível de desemprego, na ordem de 14,2 milhões de desocupados<sup>1</sup>, faz crescer a taxa de abertura de novos negócios, como fonte de manutenção de renda.

Por outro lado, a baixa especialização gerencial dos empreendedores que, muitas vezes influenciados pelo contexto apresentado, iniciam novos empreendimentos, encontra pela frente o desafio complexo do Negócio<sup>2</sup> que, em escala global, é cada vez mais marcado pela influência das necessidades e expectativas das partes interessadas.

Governo, regulamentação, exigências sócio ambientais, rápida mudança em cenários e arranjos locais da economia, elevando a complexidade na concorrência e, conseqüentemente, a existência sustentável – com ciclo de vida prolongado - do negócio, são algumas das dificuldades que as empresas de pequeno porte e com baixa expertise em gestão enfrentam.

Além disso, sendo tão importante quanto a necessidade de criação para manutenção da renda, o negócio existe para atender um propósito mais específico, e ao mesmo tempo intrincado: entregar valor a algum público.

Dada a relevância dos pequenos negócios – respondendo por 27% do PIB nacional em 2014 (R\$ 599 bilhões), de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - para o desenvolvimento socioeconômico, verifica-se a necessidade de ampliar as pesquisas acerca da Inovação em modelagem de Negócios, favorecendo a aplicação de abordagens de gestão mais adequadas ao ambiente atual das pequenas empresas.

Assim, é objetivo deste artigo, apresentar uma proposta de solução ao problema da complexidade na criação e gestão sustentável de negócios de pequeno porte, através de ferramentas inovadoras em modelagem de negócios.

---

<sup>1</sup> Dados de abril de 2017, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Continua – PNAD Contínua – do IBGE.

<sup>2</sup> De acordo com relatório do SEBRAE, de outubro de 2016, a taxa de sobrevivência de microempresas com dois anos constituídas em 2012, foi de apenas 55%.

Pesquisa bibliográfica é o procedimento metodológico utilizado para a realização do trabalho, sendo possível posteriormente, a aplicação da ferramenta em campo, a fim de obter maior verificabilidade e aplicabilidade da teoria apresentada.

## **2 ATUAL CONJUNTURA ECONÔMICA DO PAÍS E A BAIXA ESPECIALIZAÇÃO GERENCIAL DOS NOVOS EMPREENDEDORES.**

O quadro econômico do País é indissociável do panorama político atual, haja vista que, no Brasil, a influência do estado na economia é excelsa, e muito mais do que regulamentação e mecanismos de controle financeiro, relaciona-se intimamente com a produção de bens e serviços, seja pela atuação direta em atividades econômicas, seja pela participação em negócios.

Note-se nesse ponto, por exemplo, a participação do estado na infraestrutura construída para sediar a Copa do Mundo no país, no ano de 2014, e das Olimpíadas do Rio de Janeiro, em 2016; o resultado em seu legado vai, também, desde o superfaturamento de obras até a subutilização de estruturas gigantescas.

Como resultado dessa relação de ampla interferência histórica do governo, a economia vive a pior recessão da história do país desde 1930, de acordo com estudo apresentado pela revista Época<sup>3</sup>, segundo o qual, a atividade econômica despencou 7,2% entre os anos de 2015 e 2016, o que fez com que o Produto Interno Bruto retrocedesse a níveis de 2010. Com isso, uma das mais drásticas consequências sócio econômicas é o desemprego.

Cerca de 14,2 milhões de desocupados é o número oficial fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esse contingente de desempregados representa 13,77%<sup>4</sup> da população economicamente ativa do país, e fez com que um novo fenômeno surgisse: o crescimento exponencial no número da abertura de novos negócios no Brasil, e o também crescente número de fechamento de pequenos negócios com até dois anos de criação.

Os impactos dessa equação são danosos a economia, pois, é possível que, na maior parte dos casos, os recursos usados no investimento em novos negócios, provenham de verbas rescisórias dos contratos de trabalho.

---

<sup>3</sup> Edição digital da revista Época, publicada no dia 07 de março de 2017.

<sup>4</sup> A População Economicamente ativa é representada pela População Ocupada somada a População Desocupada. Atualmente no Brasil, totalizam 88,9 milhões e 14,2 milhões respectivamente de acordo com o IBGE.

Além disso, o elevado contingente de pessoas desempregadas em plena capacidade produtiva, corrobora em amplitude de efeito cascata, a medida que, por precaução, ao reduzir seu nível de consumo, provocam, por sua vez, uma implicação negativa na circulação de renda na economia, devido a redução da demanda, do consumo, o que implicará, por conseguinte, consequências como a alta de preços, inflação, e mais desemprego.

Dessa forma, em muitos casos a saída apresentada para a manutenção da renda, diante de um cenário de agressiva recessão econômica e instabilidade política, sem perspectivas de retomada de crescimento a curto e médio prazo, é a criação de um pequeno negócio.

O empreendedor, antes colaborador em uma empresa, muitas vezes não familiarizado com as práticas de gestão e da complexidade do negócio, pressionado pela necessidade de manutenção de renda, ao iniciar um pequeno empreendimento, logo depara-se com a complexidade advinda do mesmo.

Elementos como a elaboração de um Plano Estratégico de Negócios, a compreensão do Contexto Organizacional – necessidades e expectativas de partes interessadas - constituem fatores que exigem competência técnica gerencial e psicossocial, das quais, em muitos casos, o empreendedor não dispõe.

Mesmo o empreendedor por oportunidade, aquele que verifica no mercado uma oportunidade de negócio; que empreende não por ser pressionado pela variável de manutenção da renda, mas para obter retorno e promover o atendimento aos requisitos de seus clientes e demais partes interessadas, também precisará lançar mão de competência para criar ou manter um negócio no mercado, e, com isso, contribuir com o desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Peter Drucker, (2003, p. 35):

Toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso. A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e da sociedade. A teoria vê a mudança como um fato normal, e até mesmo como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não de fazer melhor o que já está sendo feito. Isto é basicamente o que Say, a 200 anos atrás, quis dizer quando cunhou o termo *entrepreneur*. A intenção é que fosse um manifesto e uma afirmação de dissensão: o empreendedor perturba e desorganiza.

Estar assentada numa *teoria da economia e da sociedade*, remete a prática do empreendedorismo a uma ação sistemática, dinâmica e fortemente associada com os aspectos relacionados as características do ambiente em que o empreendedor atua. Economia e sociedade são, dessa forma, elementos basilares para a prática do empreendedorismo.

Da definição apresentada por Peter Drucker, também é importante perceber que a origem do termo '*entrepreneur*', está intimamente relacionada ao aspecto da mudança que, por sua vez orienta os elementos de gestão para ferramentas de arcabouço teórico mais adaptável.

Para Degen (2009; p. 6), partindo da etimologia da palavra *entrepreneur*, do francês antigo e anteriormente do latim, *inter* (reciprocidade); e *prehendere* (comprador), apreende-se uma definição de empreendedor sendo que, "*a combinação entre as duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário*".

Já Dornelas (2017; p. 29), apud Joseph Schumpeter (1949), sobre o empreendedor, apresenta a seguinte definição: "*o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.* "

Citando Kirzner (1973), o mesmo autor apresenta uma versão diferente para o conceito de empreendedor, segundo a qual "*o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente*".

Numa visão sistêmica e processual, o empreendedor é aquele que percebe o elo existente entre o *status quo* e uma nova oportunidade, para criar um novo recurso, seja um produto, um serviço, uma nova rotina.

Um exemplo clássico é o do petróleo, que antes de ser utilizado, na antiguidade, como betume na construção civil, não era considerado um recurso, pois não havia aplicação para o mesmo. Posteriormente, assume a concepção de recurso, quando passa a ser utilizado como combustível para iluminação pública no final do século XIX, até uma infinita gama de materiais e medicamentos que o utilizam como base atualmente.

É nessa relação contextual, que envolve percepção e mapeamento de cenários; mensuração de oportunidades; de ameaças, e por consequência, da gestão, que inclui disciplinas como economia, matemática e sociologia, que está embasado o

processo sistemático do empreendimento, e daí o empreendedorismo, que para Dornelas (2009 p. 30), poderia ser assim representado:

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve a criação de algo novo, de valor. Em segundo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos, e decisões críticas, tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar das falhas e erros.

Assim, a criação de um negócio sustentável, promotor do desenvolvimento social e econômico, considerado numa perspectiva de médio e longo prazo, deve levar em consideração a compreensão e o gerenciamento dos múltiplos fatores dessa conjuntura em que a atividade empreendedora está imersa e, de maneira similar, sua concepção e continuidade estará conectada com a percepção de valor entregue a seus clientes.

### 3 NEGÓCIO E SEU CONTEXTO: NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.

É possível perceber que os graves desequilíbrios em termos econômicos e sociais, intimamente relacionados com aspectos políticos e comportamentais, podem alterar a ordem competitiva nos negócios, onde cada vez mais, influenciados pelos elevados índices de desemprego, novos empreendedores concebem negócios que estão vinculados em grande parte, com a necessidade de manutenção de renda.

Conceitos modernos para a definição de negócio, apresentam uma forte proposta para estruturas organizacionais menos rígidas, e por isso apresentando maior sensibilidade ao contexto em que um negócio está inserido. Para Osterwalder et al. (2015, p.57), na moderna nomenclatura e prática,

Há três tipos fundamentalmente diferentes de negócios: negócios de relacionamento com os clientes, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. [...]. Os três podem coexistir dentro de uma única corporação.

A delimitação do assunto é, pois, ampla, na medida em que o negócio mantém interfaces diretas com o seu público, que integra a sociedade, mas também internamente por meio dos seus colaboradores.

Negócio, de acordo com Passos (2016, p.05) é *“toda e qualquer atividade econômica com o objetivo de gerar lucro ou entregar algum valor para alguém, seja empresário, acionista ou sociedade”*.

Já para Duarte apud Stanley Davis (2011, p. 769), *“negócio é a aplicação de recursos para criar produtos e serviços para satisfazer as necessidades do mercado em relação aos competidores”*.

Importante verificar a definição ampla de negócio, uma vez que, no âmago das relações sociais, as demandas e necessidades por produtos e serviços ultrapassam o caráter exclusivamente financeiro, não sendo exclusivamente o objeto final de uma relação de negócio a obtenção de lucro, mas o valor entregue a determinado público.

Podem ser citadas as atuações das ONGs, OSCIPs, de instituições filantrópicas, dentre outros, que entregam valor notavelmente, baseadas em necessidades e expectativas de grande relevância e impacto para a sociedade e o meio ambiente.

Dessa forma, valor deve ser percebido como os benefícios entregues a determinado público, e como essa oferta de valor, atende a necessidades específicas desse público, que pode ir desde os beneficiários de um programa social a até os compradores de um smartphone sofisticado.

A oferta de valor deverá estar amparada em necessidades e expectativas dos clientes, em que o atendimento daquelas eleva o potencial para maior equilíbrio socioambiental, sendo também verdadeiro o contrário onde, à medida que, quanto menos satisfeitas as necessidades e expectativas de determinado público, menor o potencial de equilíbrio socioambiental.

Degen (p. 64), conceituando o processo de oferta de valor, acentua que *“uma vez formulada a oferta, é preciso ressaltar seus atributos de valor para os clientes, e pesquisar se eles realmente valorizam, e como valorizam, esses atributos na escolha de alternativas de que dispõe para atender as suas necessidades [...]”*.

O negócio estabelece a oferta, que por sua vez deve estar fundamentada nas necessidades e expectativas de seus clientes. Porém, a definição de necessidades e expectativas de clientes, pode ser complexa, a depender de variáveis como nível de renda, escolaridade, grupo social pertencente, fatores culturais, entre outros.

Também a definição de cliente deve ser compreendida como mais abrangente possível, englobando todos os agentes que podem impactar ou ser impactados pelo negócio, inclusive seus colaboradores.

Sendo assim, para delimitação precisa, porém adaptável, sobre o que consiste em valor para o cliente do negócio, é primordial a definição das necessidades e expectativas das partes interessadas.

A versão 2015 da ISO 9001<sup>5</sup>, traz logo em sua primeira cláusula auditável – item 4 -, os requisitos para definição do contexto Organizacional, onde, segundo a norma *“a organização deve determinar as questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e direcionamento estratégico e que afetem a sua*

---

<sup>5</sup> Internacional Organization of Standardization. A versão da 2015 da série ISO 9001, trata dos Requisitos de Sistemas de Gestão da Qualidade aplicáveis aos mais diversos tipos de organização, sendo reconhecida já a mais de trinta anos como padrão de qualidade mundial.

*capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade”.*

Da definição acima, reconhecida mundialmente como padrão de qualidade para os mais diversos tipos de organizações, observa-se a relevância da definição da organização em seu contexto, na descrição de questões externas e internas que impactam seu propósito. Todo e qualquer tipo de negócio existe, primordialmente, para atender a requisitos de seus clientes, e a requisitos legais e estatutários.

É comum, principalmente em pequenos negócios, os relatos de multas e sanções impostas aos mesmos, que ocorreram por mero desconhecimento, ou falta de gestão contínua de requisitos legais por exemplo, que podem ser legislação trabalhista e ambiental, dentre outros.

A cláusula 4.2 da ISO 9001:2015, considera que:

Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- a. As partes interessadas que sejam pertinentes para o seu negócio;
- b. Os requisitos dessas partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade.

A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas partes interessadas e seus requisitos pertinentes.

Além da determinação dos requisitos e necessidades das partes interessadas, há a necessidade de constante monitoramento dos mesmos quanto a sua pertinência e eficácia, já que o meio ambiente organizacional é dinâmico e mutável, e mudanças na percepção do valor pelo cliente passam a ser cada vez mais rápidas e conectadas.

Esse aspecto de brevidade da percepção de valor pelo cliente, apresenta forte tendência para o processo de obsolescência de métodos de modelagem e gestão de negócios baseadas em perfis extensos e com exaustiva conceituação teórica.

Por certo, os modelos com forte ênfase teórica e prescritiva ainda são úteis, como por exemplo para negócios que devem atender a requisitos regulamentares de conformidade de produto ou serviço para que possam ser comercializados, que são vinculados a normas técnicas e de segurança.

O negócio, porém, como apresentado, não atende a apenas requisitos regulamentares, mas também, de forma congênere, aos requisitos dos clientes e aos estatutários.

Tanto os requisitos regulamentares, quanto os requisitos do cliente e estatutários, sofrem mudanças, ainda que em proporção e velocidade diversas. Então, além de serem adequadamente estabelecidos para eficácia do negócio, devem também ser monitorados, gerenciados continuamente, a fim de que possam ser interpretados e redefinidos na estratégia do negócio, para a sua sustentabilidade no decurso do tempo.

De outra forma, o cenário adverso, de maneira semelhante que expõe a fragilidade gerencial e competitiva nos negócios de pequeno porte, também provoca uma proposta de remodelagem dos mesmos, a fim de que se tornem mais sustentáveis, num contexto que, globalmente, parece ser cada vez mais restritivo e seletivo.

Restritivo, pois não comporta mais grandes perdas frente a escassez de recursos e pressões socioambientais; e seletivo, porque uma vez alinhado a expectativas de consumo cada vez mais sensíveis a qualidade, e mundialmente conectadas, provocam grandes repercussões de mercado, que podem ser também extremamente prejudiciais a reputação de uma organização.

Dessa forma, a sustentabilidade do pequeno negócio depende do adequado estabelecimento do mesmo, por meio da definição da oferta de valor para o cliente, através da determinação de suas necessidades e expectativas, cada vez mais dinâmicas e conectadas, bem como a continua gestão desses requisitos.

#### 4 INOVAÇÃO EM MODELAGEM DE NEGÓCIOS E A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.

A forma de gerenciar o contexto de mudanças nas necessidades e expectativas de clientes, essencial para o atendimento aos propósitos do negócio, torna-se elemento fundamental para o crescimento sustentável numa pequena empresa, visto que, a disponibilidade de recursos em pesquisa e desenvolvimento é geralmente escassa ou mesmo inexistente para o segmento.

Inovação em modelagem de negócios tem sido uma ferramenta importante para o gerenciamento estratégico das organizações em seu meio ambiente dinâmico.

Segundo Drucker (p. 40), *“a inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de ‘recurso’ até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico”*.

A inovação, deve ser compreendida não como um fenômeno conceitual e prático, aonde obrigatoriamente algo novo seja criado, mas, porém, considera também a possibilidade de atribuir novo uso, nova função, ou paradigma a um elemento já existente, e que já constitua um recurso, pois agrega valor.

Dessa forma, temos o que Tidd et al. (2008, p. 31), considera como inovação incremental e inovação radical. Segundo o autor, a inovação incremental é possível também num cenário aonde,

... as oportunidades de inovação surgem quando repensamos a forma de olharmos para algo. Henry Ford mudou drasticamente o conceito de transporte, não por haver inventado o motor a combustão (ele entrou relativamente tarde no setor), ou por ter desenvolvido o processo de montagem do mesmo (já que a indústria estava estabelecida como um setor especializado há cerca de 20 anos). Sua contribuição residiu em mudar o modelo de um padrão que oferecia um produto artesanal feito sob encomenda por um especialista para poucos clientes abastados, para outro que disponibiliza um automóvel para qualquer cidadão a um preço que ele podia pagar.

Sendo assim, a *inovação incremental* caracterizasse pela atribuição de nova funcionalidade ou configuração a elementos, processos ou sistemas já existentes, e constituindo uma nova forma de entregar valor; por outro lado, a *inovação radical* é

aquela aonde, novos elementos, processos ou sistemas são introduzidos, entregando valor de forma diferenciada, e geralmente acompanhada pela quebra de paradigmas produtivos.

Os modelos de negócios baseados no conceito *canvas*<sup>6</sup>, são elaborados como uma ferramenta para gestão amparada no paradigma contemporâneo de produção: a tecnologia e a informação.

Esse paradigma contemporâneo é mais acessível ao empreendedor, e por sua vez, representa uma inovação na modelagem de negócios do tipo incremental, pois se utiliza de modelos mais densos, a exemplo dos Planejamentos estratégicos e os Planos de Negócios como base para uma nova atribuição, que se torna mais acessível.

Henry Ford não substituiu o automóvel, constituiu a ele uma nova atribuição, que foi a de tornar-se mais acessível a maior parte dos cidadãos, provocando com isso, efeitos como a melhoria de mobilidade e da qualidade de vida naquele período.

Após o decurso de um século da inovação incremental introduzida por Ford, torna-se perceptível como o modelo de automobilismo em massa trouxe, somado ao crescimento urbano desordenado, efeitos negativos como a poluição e a elevação no número de acidentes de trânsito.

Como tal, o processo demanda que recorrentes de inovações no segmento sejam implementadas, como em muitos países já o são, a exemplo dos modais coletivos de transportes, uso de bicicletas, e veículos computadorizados, representando um processo de construção e desconstrução inovativa.

Por tanto, a partir de um enfoque de percepção histórica, é possível apreender também a inovação, seja ela incremental ou radical, como um processo gerenciável, já que múltiplos fatores sociais e tecnológicos decorrem do processo, sendo possível identificar, medir e monitorar, com algum nível de certeza, entradas, transformação, saídas, bem como a gestão dos seus efeitos.

Inovação aplicada em modelagem de negócios aborda a obsolescência de modelos de planejamento de negócio aplicados a contextos mais previsíveis e estáveis, familiares até a terceira metade do século XX, aonde grande parte da concentração da percepção de valor pelo cliente estava concentrada em bens produzidos pela indústria.

---

<sup>6</sup> “*Tela de Pintura*”. Ver no Anexo I, o modelo visual da ferramenta “Business Model CANVAS”.

Com a mudança de enfoque produtivo para o setor de serviços, que provocou, junto a outros fatores, fenômenos como a desindustrialização, o cenário econômico tornou-se menos previsível e mais ágil em termos de mudança de percepção de valor pelos clientes, e mesmo dos requisitos regulamentares.

Osterwalder et als. (2011, p.14), sobre modelos de negócios discorre: “*um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização*”.

A conceituação de modelo de negócios apresenta a relevância do mesmo como ferramenta de gestão baseada em valor que, conforme apresentado anteriormente, está diretamente relacionado com a percepção do cliente de uma organização sobre como suas necessidades e expectativas são percebidas e atendidas.

Uma ‘*lógica de criação, entrega e captura de valor*’, determina os parâmetros em que toda a estratégia da organização se desenvolverá, em torno do produto ou serviço oferecido que é contíguo a definição das necessidades e expectativas das partes interessadas e que, com isso, eleva o potencial de sobrevivência do negócio no tempo, tornando-o sustentável.

Pequenas empresas de diversos segmentos no Brasil, por meio da modelagem de seus negócios com a metodologia CANVAS, podem compreender melhor o negócio e todo o seu contexto, diante de um ambiente de grande incerteza e de rápida mudança de percepção, definindo melhor as necessidades e expectativas das partes interessadas, e mantendo uma oferta de valor sempre conectada com a demanda.

Esta metodologia, compreende também os elementos relacionados com inovação, a medida que acumula e cria capacidade de aplicar mudanças de ruptura ou incrementais no cotidiano operacional dos negócios, uma vez que, vinculado ao contexto social e econômico, constrói um cabedal teórico e histórico, para sustentação da mudança.

Ainda como metodologia visual e intuitiva, estimula e favorece a percepção de meio ambiente dinâmico em que o negócio está inserido. No anexo I, encontra-se modelo da ferramenta *Business Model Canvas* para aplicação em modelagem de negócios.

## 5 REVISÃO DA LITERATURA

Negócio, de acordo com Passos (p.05) é “toda e qualquer atividade econômica com o objetivo de gerar lucro ou entregar algum valor para alguém, seja empresário, acionista ou sociedade”.

É em função do Negócio, como instituto, que a sociedade é atendida e impactada consideravelmente por produtos e serviços oferecidos, necessários ao equilíbrio de suas necessidades complexas.

Como exemplo, a concessionária de energia elétrica, que sob influência do seu produto entregue, a distribuição de energia, possibilita o funcionamento de indústrias, escolas, hospitais, conforto e bem-estar em residências de uma determinada região sob sua concessão.

Para Osterwalder et al. (2015, p.57), na moderna nomenclatura e prática,

Há três tipos fundamentalmente diferentes de negócios: negócios de relacionamento com os clientes, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. [...]. Os três podem coexistir dentro de uma única corporação.

Por sua vez, Chiavenato (2013, p. 32), define negócio como *“uma atividade baseada no esforço organizado de determinadas pessoas para produzir bens e serviços a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”*.

Valor deve ser percebido como benefícios entregues a determinado público, e esse público pode ir desde os beneficiários de um programa social a até os compradores de um smartphone sofisticado.

Degen (p. 64), conceituando o processo de oferta de valor, acentua que *“uma vez formulada a oferta, é preciso ressaltar seus atributos de valor para os clientes, e pesquisar se eles realmente valorizam, e como valorizam, esses atributos na escolha de alternativas de que dispõe para atender as suas necessidades [...]”*.

Para Drucker, (2003, p. 40),

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de 'recurso' até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico.

Inovação não significa necessariamente criar algo inédito, mas a capacidade de recriar e repensar elementos e processos usuais, em virtude da inadequabilidade dos mesmos nas conjunturas vigentes; ou ainda como diferenciais competitivos, mas sempre com o objetivo de realizar um melhor aproveitamento destes elementos disponíveis, criando novos recursos, que por sua vez geram valor, elevando a eficiência, agilidade e a competitividade das organizações.

Tidd et als. (p. 86) apud Michael Porter (1990), sobre inovação, sustenta que *“as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas”*.

O mesmo autor (p. 86), citando Roy Rothwell e Paul Gardiner (1985), ainda sobre o tema, discorre que *“a inovação não implica, necessariamente, apenas a comercialização de grandes avanços tecnológicos (inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças de Know-how<sup>7</sup> tecnológico em pequena escala (melhoria ou inovação por incremento) ”*.

Por tanto, o entrelaçamento entre negócio, empreendedorismo e inovação, constituem um motor importante para o desenvolvimento econômico e social.

## 5.1 O Canvas para Modelagem de Negócios

Osterwalder et allis. (p. 15), sustentam que *“um Modelo de Negócios pode ser melhor compreendido com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. ”*

Determinar a lógica de como uma organização pretende gerar valor, representa o elo entre as necessidades e expectativas de clientes e a forma como um negócio atenderá essas demandas, de maneira eficiente e sustentada.

---

<sup>7</sup> “Saber como”.

Poderíamos assim, apresentar a lógica de construção do modelo com três requisitos principais: os dois principais quadrantes, no qual o modelo está dividido, sendo o lado esquerdo, relacionado com a perspectiva *eficiência*; e o lado direito relacionado com a perspectiva de *valor*; as quatro áreas principais de um negócio, conforme apresentado anteriormente; e finalmente, os nove componentes que cobrem as áreas do negócio, sendo eles: seguimentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades chave; parcerias principais; estrutura de custo.

O ponto de partida de construção, de implementação do modelo, é o lado direito do Canvas, aonde estarão elencados os elementos inerentes a perspectiva de valor que, por sua vez está relacionado aos aspectos emocionais, subjetivos, de mensuração mais intáctil, porém, fundamental no processo de abstração e tangibilização do sentido ou propósito de qualquer negócio.

Sem esse elemento, toda iniciativa tangível para a concretização do propósito de um negócio corre o risco de ficar desamparada de sentido, de fundamento que corrobore com a determinação e alocação de recursos para sua concretização.

Essa iniciativa tangível, que determina e aloca recursos para concretização do propósito do negócio corresponde ao lado esquerdo do canvas, e está relacionado com a eficiência.

Para Kotler et al. (2015, p. 9), valor *“é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto.”*

Já eficiência, de acordo com Chiavenato (1994, p. 70), *“é uma relação entre custos e benefícios. Assim a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.”*

### **5.1.1 O “lado direito do Canvas”: Valor.**

Tendo os dois grupos principais do canvas para a modelagem de negócios definidos – lado direito, perspectiva do *valor*, e lado esquerdo, a perspectiva da *eficiência* -, e adotando como premissa a lógica sequencial da direita para a esquerda no quadro, é possível iniciar a distribuição dos elementos secundários nos dois lados, cobrindo assim as quatro áreas do negócio.

O primeiro dos elementos secundários, diz respeito aos *Seguimentos de Clientes*. Las Casas (2013, p. 227), define a segmentação como “o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores, com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais seguimentos, aos quais se pode dirigir com um mix ou composto de marketing distinto. ”

Definir as características peculiares dos clientes aos quais será dirigida a oferta de valor do negócio, constitui o primeiro elo da cadeia, já que, com base nas necessidades e expectativas específicas do segmento será apresentada a proposta de valor.

De acordo com Kotler et al. (2015, p. 9), “as empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. ”

A proposta de valor, segundo elo da cadeia apresenta, dessa forma, a solução para problemas e satisfação das necessidades do cliente.

De maneira intuitiva e sincronizada, o estabelecimento de uma proposta de valor engendra o processo de comunicação e entrega dessa proposta ao cliente, é o terceiro elo, correspondente aos *Canais* por meio dos quais, segundo Osterwalder (p. 16), “as propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. ”

Esses canais podem abranger desde equipes de vendedores, lojas virtuais, lojas físicas e serviços de entrega, que conectam o seguimento de cliente com a proposta de valor, suas características e usabilidade.

Estabelecida a conexão entre seguimento e proposta, o encadeamento do processo conduz as ações necessárias a manutenção e aperfeiçoamento dos requisitos da proposta de valor entregue ao cliente, viabilizando a existência sustentável do negócio. É o conceito de *relacionamento com clientes*, quarto elo do processo, que para Kotler (p. 142), “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”

Uma vez determinados os *seguimentos de clientes*, *proposta de valor*, *canais* e *relacionamento com clientes*, é possível definir as *Fontes de Receita*, quinto e último elo na perspectiva de relacionada com valor, lado direito do canvas.

Basicamente, as fontes de receitas estão agrupadas naquelas relacionadas com pagamento único, a exemplo daquelas geradas na compra de gêneros

alimentícios; e fontes de receitas provenientes de pagamentos contínuos, como o caso de aluguéis de automóveis por exemplo.

Assim, está composto o lado direito do canvas para modelagem de negócios, relacionado com a perspectiva de valor.

### 5.1.2 O “lado esquerdo” do Canvas: Eficiência.

O primeiro elo do lado esquerdo do canvas, a perspectiva de eficiência, é determinado pela identificação dos *Recursos Principais* que, para Osterwalder (p. 34), “*podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou ser adquiridos de parcerias-chave.*”

A definição de recursos principais do negócio está atrelada a capacidade de que os mesmos possam gerar valor, e que para isso, serão necessários utilização ou aplicação dos mesmos. Surge então o segundo elo da perspectiva eficiência, que são as *Atividades Chave*.

De acordo com a ISO 9001:2008 versão 2015, em sua cláusula 8.1 “*a organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos necessários para a provisão de produtos e serviços [...].*”

As atividades chave são, dessa forma, essenciais para a criação e oferta da proposta de valor, uma vez que tangibilizam, materializam seus requisitos em produto. Por sua vez, a transformação de recursos em produtos, por meio das atividades chave, requer que essas mesmas atividades sejam desenvolvidas por agentes dos quais o negócio pode não dispor internamente, ou que por questões de viabilidade mercadológica estão fora de seu ambiente interno.

É o caso dos fornecedores, das terceirizações de atividades, ou associações competitivas como as *joint ventures*<sup>8</sup>. São as *Parcerias Principais*, terceiro elo da perspectiva eficiência.

Dessa forma, através do dimensionamento desses três elos – *recursos principais, atividades chave e parcerias principais* -, obtém-se a base para a determinação da *Estrutura de Custos*, quarta e última perspectiva do lado esquerdo

---

<sup>8</sup> Associação de sociedades, sem caráter definitivo, para a realização de determinado empreendimento comercial, dividindo as suas obrigações, lucros e responsabilidades; consórcio.

do canvas, e que para Kotler (p. 421), quanto aos custos, “*assumem duas formas, fixos e variáveis.*”

## 6 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia do presente projeto será realizada por meio de pesquisas bibliográficas e artigos pesquisados na internet.

O Caráter da pesquisa quanto aos dados recolhidos, é de natureza qualitativa, visto que seus aspectos são de complexa abordagem estatística, incluindo fatores comportamentais e sociopolíticos.

É ainda exploratória, pois tem como objetivo esclarecer e ampliar conceitos e suas inter-relações, a fim de que fomentar uma visão sintética e contextualizada dos elementos.

Para a pesquisa de natureza qualitativa, um dos métodos aplicáveis é a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Marconi et al (2017, p. 33), *“é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”*

A pesquisa, sempre nos limites dos objetivos propostos, será desenvolvida da seguinte forma:

- A utilização do levantamento Bibliográfico.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descontinuidade em vários projetos de alto impacto socioeconômico pelo país, e o fechamento de diversas empresas, não se deve apenas a falta de recursos, mas também a forma como os recursos são gerenciados, trazendo uma grande implicação para a gestão moderna, também no Brasil, que é a dificuldade em modelar estruturas de negócios que sejam mais adequadas aos desafiadores ambientes organizacionais, cada vez mais intimamente relacionados com os rumos políticos, sociais e comportamentais: mais dinâmicos, conectados e por isso, de expectativas das partes interessadas, cada vez mais exigentes.

Dessa forma, sendo o contexto global marcado pela pouca previsibilidade, a gestão estratégica é desafiada a ser inovadora frente aos grandes desafios impostos, para um desenvolvimento sustentável das organizações, por meio de estruturas de gestão mais flexíveis e menos densas, como as tradicionalmente baseadas em modelos de padronização e controle rígidos, que exigem grande ênfase na especialização técnica para sua gestão.

Dos elementos anteriormente apresentados, pode-se perceber a íntima relação entre os conceitos de negócio e sustentabilidade; bem como da sua relação com o aproveitamento eficiente de recursos, projetando-se no longo prazo, com maior sensibilidade para a percepção de mudanças correntes em seu contexto.

Dessa forma, é por meio de estruturas bem definidas, porém adaptativas, que os negócios podem atingir a sua finalidade, que é aquela de entregar valor, beneficiar determinado público numa sociedade, promover maior equilíbrio sócio econômico.

Devido a complexidade no atual cenário global e nacional, fortemente influenciado pelos aspectos geopolíticos, sociais e comportamentais, as estruturas de negócios são desafiadas a apresentar respostas mais ágeis as provocações desse cenário, a fim de que a própria existência dos mesmos não venha a ser comprometida, e suas consequências estendidas ao conjunto da sociedade.

Por isso, a modelagem na estrutura de negócios, que tem sido fortemente influenciada pelas pressões desse contexto, busca a partir de fontes inovadoras, tornar as organizações de pequeno porte mais competitivas e sustentáveis, sendo mais eficientes na alocação de recursos, e projetando-se para a continuidade, preservação e desenvolvimento desses mesmos recursos.

Em virtude da dificuldade de continuidade dos pequenos negócios, muitas vezes constituídos atualmente a partir da necessidade de manutenção de renda, e menos pela identificação e mensuração de oportunidades de mercado, que nem sempre contam com especialização em modelos tradicionais para a gestão dos mesmos, como elaboração de Planos de Negócios, ou planejamentos Estratégicos, sendo ferramentas essenciais, porém de difícil domínio. Os modelos *canvas* em negócios apresentam uma abordagem visual, intuitiva, incremental, participativa e dinâmica para a compreensão do que é o negócio, bem como sobre quem e quais são as expectativas e necessidades das partes interessadas.

A identificação clara do negócio, habilita a empresa de pequeno porte a melhor compreender, mapear, e adequar-se em tempo real, as necessidades e expectativas de partes interessadas, que podem ser legais ou estatutárias, e também de seus clientes, e consequentemente o gerenciamento do risco.

Deve-se compreender dessa maneira, inovação em modelagem de negócios, como uma forma criativa e crítica de pensar e modelar todo o processo de criação e gerenciamento, de maneira robusta e criteriosa, porém, com o máximo de inclusão e flexibilidade.

Flexibilidade e inclusão, haja vista que os negócios não existem em ambiente isolado, onde não são influenciados por outros fatores, mas em ambientes cada vez mais dinâmicos. Ainda que em ambientes de liderança absoluta, a inovação deverá ser o motor que proporciona o diferencial da liderança em determinado mercado.

De outra forma, as organizações existem em seus respectivos mercados, e esses mercados são representados por uma forte conjectura de movimentos estratégicos, donde que um negócio impacta, é impactado e possui potencial para impactar.

Estudo de caso com aplicação da ferramenta em empresas de pequeno porte recém-criadas ou em fase de ideação, podem reforçar os critérios para melhor aplicabilidade da teoria, que busca apresentar a ferramenta *Business Model CANVAS* como um importante aliado no desenvolvimento de pequenos negócios de maneira sustentada, com maior controle dos riscos, e impactos negativos para o desenvolvimento econômico e social.

## ABSTRACT

The current economic situation in the country, marked by strong political and economic crisis, with the increase in the level of unemployment, in the order of 14,200,000 of unoccupied [1], grow the open rate of new business, as a source of income maintenance.

On the other hand, the low management expertise of the entrepreneurs, often influenced by the context presented, starting new ventures, is ahead of the complex challenge of business [2] that, on a global scale, is increasingly marked by the influence of the needs and expectations of stakeholders.

Government, regulatory, social and environmental requirements, rapid change in scenery and local arrangements of the economy, raising the complexity of competition and, consequently, the sustainable existence – with extended-life cycle of the business, are some of the difficulties that small businesses and low management expertise.

In addition, being as important as the need for income maintenance, the business exists to serve a specific purpose, and at the same time deliver value to some intricate: public.

Given the importance of small business – accounting for 27% of the national GDP in 2014 (R \$599 billion), according to data from the Brazilian support Service for Micro and small enterprises (SEBRAE) - for the socio-economic development, the need to expand the research about innovation in business modeling, favoring the implementation of management approaches more appropriate to the current context of small businesses.

So, is this article, present a proposal for a solution to the problem of complexity in the sustainable management of new small businesses, through innovative tools in business modeling.

Bibliographical research is the methodological procedure used to perform the work, and subsequently, the application of the tool in the field to gain greater verifiability of the theory presented.

## Version:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

## PALAVRAS CHAVES

Negócio, inovação, empreendedorismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 9001:2015. **Sistemas De Gestão Da Qualidade: Requisitos**. 3ª Edição. Associação Brasileira de Normas Técnicas.

BRASIL. **Sobrevivência De Empresas No Brasil**. SEBRAE. 2016. p. 22-23. <http://epoca.globo.com/economia/noticia/2017/03/pior-recessao-da-historia-complica-retomada-da-economia-brasileira.html>. Acessado em 20.06.2017, as 14:30.

**BUSINES MODEL CANVAS**: conceituando negócios; 02MBAPM30-FANESE-SMC. Aracaju, p.06, Mai. 2016).

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4ª edição – Barueri, SP: Manole, 2012.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6 ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário De Administração**. Todos os direitos reservados ao autor. Le Livros. Edição Digital – Kindle Book Br, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **1909: Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**; tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

**GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DO CONHECIMENTO:** fatores chave para a produtividade e competitividade empresarial. Bauru, São Paulo; p.03, nov. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 2ª reimpressão – Abril 2015.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. Alexandre Luzzi Las Casas. – 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**, um manual para visionários, inovadores e revolucionários, 11ª reimpressão, Rio de Janeiro, Alta Books Editora, 2015.

TIDD, Joe. BESSANT, John. PAVITT, Keith. **Gestão Da Inovação**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs>. Acessado em 20.06.2017, as 14:00.

<http://www.http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/ibge>. Acessado em 20.06.2017, as 14:00.