



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TOBIAS DA SILVEIRA LOPES

**USO DA METODOLOGIA CANVAS PARA O PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS.**

JOÃO PESSOA/PB

2015

TOBIAS DA SILVEIRA LOPES

**USO DA METODOLOGIA CANVAS PARA O PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS.**

Trabalho Final apresentado ao Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), linha de pesquisa: “Inovação em Gestão Organizacional”, como requisito institucional para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni

JOÃO PESSOA/PB

2015

L864u Lopes, Tobias da Silveira.
 Uso da metodologia Canvas para o planejamento e
 desenvolvimento de novos negócios / Tobias da Silveira
 Lopes.- João Pessoa, 2015.
 90f. : il.
 Orientador: Miguel Maurício Isoni
 Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA/CE
 1. Gestão organizacional. 2. Metodologia Canvas. 3.Design
 Thinking. 4. Modelagem organizacional.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

TOBIAS DA SILVEIRA LOPES

**USO DA METODOLOGIA CANVAS PARA O PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS.**

Trabalho Final apresentado ao Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), linha de pesquisa: “Inovação em Gestão Organizacional”, como requisito institucional para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni
Orientador – MPGOA / UFPB

Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias
Avaliador Interno – MPGOA / UFPB

Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa
Avaliador Externo – PPGCI / CCSA / UFPB

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela oportunidade de crescer e colaborar para que outros cresçam.
Agradeço também a toda a equipe docente do curso pelas experiências partilhadas.

*Esse trabalho é dedicado a todos aqueles que
amam o empreendedorismo.*

RESUMO

A necessidade de constante renovação das organizações para fazer frente às demandas dinâmicas do mercado e da sociedade, juntamente com a imprescindível busca pela expansão e desenvolvimento de novos negócios tem requerido formas mais práticas de fomentar a criatividade e viabilizar a mudança, uma vez que não se verificam processos estabelecidos para gerenciar tais objetivos. É nesse sentido que a modelagem organizacional tem permitido reavaliar o perfil e a proposta de atuação de cada empresa como uma forma de se posicionar e se reinventar. Dentre as diversas abordagens, a metodologia Canvas vem sendo utilizada em organizações dos mais diversos tipos e setores e se apresenta como um modelo de reconhecida eficiência ao propor não apenas uma estrutura, mas um modo de fomentar o pensamento criativo, uma forma de trabalho colaborativa, e que considera a organização e suas relações como um todo. Esse estudo pretende verificar como o uso da metodologia Canvas proporciona o planejamento e desenvolvimento organizacional num grupo empresarial que atua nos setores de serviço, alimentação e comércio, considerando para isso, os conceitos da literatura e a percepção de valor por parte dos gestores ao descrever como o Canvas tem sido aplicado nesse contexto organizacional. Para tanto, a pesquisa se deu de forma qualitativa, através de um estudo de caso, com observação participativa, se utilizando de dados provenientes de documentos e entrevista com os gestores e o consultor envolvido na implantação. A investigação concluiu que o estabelecimento do Canvas se deu de forma bem sucedida ao utilizar a proposta original do professor Alexander Osterwalder e que, além disso, o resultado positivo também ocorreu devido à forte cultura empreendedora dos gestores, ao estado de maturidade organizacional, à conjuntura favorável e em decorrência da forma como os gestores absorveram a metodologia enquanto esquema mental.

Palavras chave: Metodologia Canvas. Design Thinking. Modelagem Organizacional.

ABSTRACT

The need for constant renewal organizations undertake to remain at the forefront of the dynamic demands of the market and society as well as the indispensable quest for expansion and business development have required practical approaches to foster creativity and to enable change, given that established processes to manage such objectives are not easily identified. By doing so, this organizational model facilitates the re-assessment the scope and proposal of each organization as a pathway to reinvention. Among numerous approaches, the Canvas method has been utilized by organizations with different sizes and backgrounds. It is presented as a model of renowned efficiency as it proposes not only structure but also a means to foment creative thinking, collaborative work, and the organization and its relationships as a whole. This study is aimed at the examination of the use of the Canvas methodology in promoting organizational planning and development within a managerial group focused on the service industry, food and trade. It takes into consideration concepts drawn from the literature regarding the perception of business professionals about the Canvas method and its application in aforementioned organizational context. This qualitative research study relied on observation and descriptive narrative and data derived from the review of documents and from interviews of managers and the consultant involved in the implementation of the methodology. The conclusion reveals that the implementation of the Canvas was successful as it made use of the original proposal developed by Professor Alexander Osterwalder. It also reveals that the successful implementation is the result of the strong entrepreneurship culture of the managers, of the advanced level of organizational maturity, of the favorable conjuncture, and of the approach with which the managers absorbed the methodology as a mental model.

Keywords: Canvas Methodology. Design Thinking. Business Modeling.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Vetores da Diversificação	33
Gráfico 02 – Exemplo de Conceito de Negócio em Três Vetores.....	34
Gráfico 03 – Funil de Oportunidades.	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Conceitos da Modelagem de Negócio.....	22
Quadro 01 – Conceitos da Modelagem de Negócio (conclusão)	23
Quadro 02 – Componentes de um Modelo de Negócio	23
Quadro 03 – Estrutura de um Plano de Negócios.....	31
Quadro 04 – Componentes do Vetor de Desenvolvimento	33
Quadro 05 – Variações nos Vetores da Diversificação	35
Quadro 06 - Influencia da Estrutura Organizacional nos Projetos.	55
Quadro 07 – Roteiro de Desenvolvimento do Canvas.	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Processos de Desenvolvimento de Modelos de Negócio	24
Figura 02 – Estrutura visual do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 03 – Representação Visual das Cinco Forças de Porter	40
Figura 04 - Gráfico da Matriz BCG.....	41
Figura 05 - Gráfico da Curva ABC	42
Figura 06 - Esquema Visual da Matriz SWOT.....	43
Figura 07 – Representação Visual da 5W2H.....	43
Figura 08 - Esquema Visual do Ciclo PDCA	44
Figura 09 – Matriz de Gerenciamento de Tempo	45
Figura 10 – Modelo do Diagrama de Ishikawa	46
Figura 11 - Estrutura Organizacional Funcional	50
Figura 12 - Estrutura Organizacional Matricial Fraca.....	52
Figura 13 - Estrutura Organizacional Matricial Balanceada	52
Figura 14 - Estrutura Organizacional Matricial Forte	53
Figura 15 - Estrutura Organizacional Projetizada	54
Figura 16 – Relação entre as Diversas Perspectivas do Modelo Canvas	56
Figura 17 – Esquema para Modelagem de Negócios na Metodologia Canvas	57
Figura 18 – Esquema Utilizado nas Organizações	63
Figura 19 – Estratificação do Canvas por Áreas Principais	64
Figura 21 – Estrutura do <i>Business Model Framework</i>	66
Figura 22 – Organograma do Grupo	68
Figura 23 – Radar da Inovação - Dimensões Diagnosticadas	71
Figura 24 – Aplicação do Canvas.....	73
Figura 25 – Aplicação do Canvas.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Treats</i>
ALI	Agente Local de Inovação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Metodologia.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Modelagem de Negócio	21
2.2 Processos e Modelos de Negócio	24
2.3 Modelo de Negócio ou Plano de Negócio?	29
2.4 Diversificação e desenvolvimento de novos negócios	32
2.5 O Exemplo de uma “Fábrica de Negócios”	35
2.6 Design Thinking	37
2.7 Ferramentas Visuais.....	39
2.8 Gerenciamento de Projetos	46
2.9 Metodologia Canvas	55
2.10 Variações do Canvas.....	64
3 OBSERVAÇÃO DA APLICAÇÃO	67
3.1 A Organização Observada	67
3.2 Equipe de Gestão, Cultura Organizacional e Conjuntura	68
3.3 Motivação para o uso do Canvas	70
3.4 Processo de Implantação do Canvas.....	71
3.5 Análise da Metodologia Canvas	75
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICES	84
ANEXOS	86

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelos executivos, no que se refere à inteligência financeira e de mercado, é o esforço para reduzir a dependência de receitas provenientes de mercados únicos, fechados ou sem crescimento, através da ampliação para outras áreas de atuação com o intuito de diminuir os riscos de concentração de clientes. Para dinamizar as fontes de receitas, executivos optam pela diversificação de negócios, e tal estratégia, tem sido definitiva na formação das novas *holdings* e grupos empresariais, que percebem importantes vantagens competitivas resultantes dessa estruturação, tais como, o domínio da cadeia produtiva, o maior poder de barganha, o compartilhamento de fundos e recursos entre os diversos negócios e o ampliado potencial de crescimento em novos mercados (DRUCKER, 2001).

Ao passo que a diversificação tende a se tornar um caminho comum para as empresas, a criação de novos negócios se torna mais um esforço incluído ao escopo de ação estratégica, de uma forma que o desenvolvimento desses novos projetos é institucionalizado se transformando numa função constante e prioritária estrategicamente, todavia, a criação de novas empresas exige processos variados conforme a natureza do novo projeto de negócio, seu mercado, produto e tecnologia aplicada. Essa variabilidade frequentemente induz as organizações ao uso de processos informais, assim como, à falta de metodologia para o desenvolvimento dos negócios.

Atualmente existem diversas ferramentas e métodos utilizados para sistematizar e facilitar a criação do modelo do novo negócio, sobretudo, para coordenar a equipe envolvida. Algumas ferramentas se tornaram mais aplicáveis em setores específicos, como por exemplo, na área de tecnologia da informação, em decorrência da peculiaridade desses tipos de projeto (MACEDO, 2013).

A metodologia Canvas tem obtido êxito na coordenação do processo criativo e de concepção de novos negócios, com grande destaque na sua abordagem visual, a ferramenta facilita a disposição das informações em cada uma das áreas mais definitivas para a composição do modelo de negócio, além do mais, a estrutura do Canvas tem permitido a análise do perfil de organizações já existentes, sendo base para redirecionamentos e planejamento estratégico (BORCHARDT, 2013).

1.1 Justificativa

O estímulo à cultura do empreendedorismo como motor para o desenvolvimento nos sistemas econômicos atuais, a busca por autonomia profissional, a expectativa de realizar um projeto de negócio próprio, são fatos que fundamentam a importância das ferramentas de gestão para o desenvolvimento de novos negócios. Nesse mesmo sentido a internet tomou um significativo papel para impulsionar o surgimento de novos negócios, sobretudo para os que atuam na plataforma *Web*, ao passo que o conceito de modelo de negócio passou a abranger qualquer tipo de organização (DORNELAS, 2005).

Associado a este fato, a ampliação da disponibilidade dos meios de comunicação permitiu que as empresas implantassem outras possibilidades de negociação, gerando um novo conceito de valor para o cliente (AMIT e ZOTT, 2004). Da mesma forma o pensamento estratégico vem se esforçando para nortear as organizações da forma mais sustentável e competitiva inovando nos seus conceitos, ferramentas e métodos. Um dos aspectos mais analisados é o que de fato a organização faz para tomar prioridade frente aos clientes/usuários. Foi assim que a definição de ‘valor ao cliente’ foi aceita como sendo a forma como o fornecedor contribui para o objetivo pretendido pelo cliente. A busca pelo entendimento do real valor desejado pelo cliente contribuiu para uma renovação na forma de fazer negócio, sendo a proposta de valor a força motriz para toda a empresa, definindo assim, a base para o modelo de atuação. Sendo assim, a origem do valor nas organizações está na criação e uso do conhecimento dos clientes e colaboradores, o que determinam o grau da inovação e o modelo de negócio.

Há anos o plano de negócios é a ferramenta mais utilizada para planejamento e desenvolvimento de novas ideias de negócio, sendo bastante consolidada, reconhecida como grande colaboradora para o aumento da probabilidade de sucesso das empresas. Contudo, ultimamente tem-se considerado o plano de negócios como insuficiente para formular a estratégia e o modelo de negócios frente aos dinâmicos desafios sociais e de mercado, visto que enfatiza aspectos financeiros e técnicos. Além do mais, a estrutura tradicional do plano de negócios não tem favorecido à criação de ambientes criativos para a equipe, num momento em que se preconiza a inovação como fator de diferenciação para os novos projetos de negócio. Portanto, o plano de negócios se apresenta como uma ferramenta insuficiente nos tempos atuais, sobretudo quando a ênfase do novo projeto de negócio é inovação (MACEDO, 2013).

Para o processo de concepção de negócios inovadores tem-se que priorizar a formação de ambientes criativos e colaboradores, no qual regras, burocracias e procedimentos não são favoráveis, enquanto que agilidade, simplicidade e imaginação são essenciais para que se desenvolva um pensamento muitas vezes sem preconceitos e até ilógicos. Nesse sentido, a modelagem de negócios se destaca ao permitir que a ideia do negócio seja concebida de forma criativa (OLIVEIRA, 2013).

As teorias da estratégia organizacional vêm mostrando que para desenvolver, os negócios precisam atuar num mercado de menor competição e maior potencial de crescimento ou manter uma força competitiva através da sua tecnologia ou seu modelo de negócio. A primeira opção tem se tornado mais escassa, visto que as oportunidades de negócio são geralmente já exploradas, de modo que a inovação tende a ser a estratégia mais aplicável. Na visão de Nonaka e Takeuchi (2011), em um mundo onde mercado, produtos, tecnologias, concorrentes e a própria sociedade mudam de forma tão ágil, a inovação contínua e o conhecimento tornaram-se uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. Entretanto, para inovar é preciso manter cultura e processos alinhados com fins de transformar a organização num celeiro de ideias e oportunidades. Assim sendo, o uso da modelagem organizacional demonstra seu resultado ao permitir que o processo criativo seja estabelecido na concepção do novo negócio.

O compromisso da organização por criar uma cultura de mudança deve ser refletido nos processos embrionários das novas empresas mantendo a flexibilidade para mudar antes mesmo de a ideia estar definida. A própria modelagem de negócios traz a perspectiva de poder, sempre que necessário, alterar a proposta de atuação, e a metodologia Canvas possibilita que as ideias sejam mais facilmente criticadas, permitindo que a mudança, seja o combustível para o processo criativo.

Diante do exposto, a metodologia Canvas se apresenta como uma ferramenta bastante eficiente e colaborativa nos processos de diversificação das empresas, facilitando e agilizando a modelagem de novas ideias e projetos de negócio, sobretudo, pela sua versatilidade, podendo ser ajustado às demandas requeridas pelos diversos setores de atuação e pelos variados tipos de negócio. Portanto, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a importância percebida por parte dos gestores, no que se refere ao uso da metodologia Canvas para o planejamento e desenvolvimento de novos negócios?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como o uso da metodologia Canvas proporciona o planejamento e desenvolvimento organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura, como o uso de ferramentas de planejamento pode colaborar para o desenvolvimento organizacional;
- Identificar a percepção de valor por parte dos gestores em relação ao uso da metodologia Canvas para o planejamento e desenvolvimento organizacional;
- Verificar como a metodologia Canvas pode ser aplicada no contexto da organização objeto de estudo.

1.3 Metodologia

A pesquisa é de caráter qualitativo e consiste de um estudo de caso com observação participativa, envolvendo um grupo empresarial que atua no setor da alimentação, comércio e serviços de acomodação e hospedagem, situado em João Pessoa-PB. A escolha da empresa considerou como fator de diferenciação o nível de conhecimento por parte dos usuários no que se refere ao uso da metodologia Canvas, assim como a recorrência na sua aplicação. A natureza do trabalho, pode ainda ser melhor descrita como estudo de caso devido à circunstância exclusiva e pelo caso típico ou representativo, sendo este um estudo de caso único e descritivo, visto que possibilita, ao investigador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas, para conduzir a coleta e a análise de dados. Portanto, a primeira fase se concentra na pesquisa bibliográfica cujas fontes de consulta foram as bases de dados *Scielo*(2014)¹, *Science Direct* (2014)² e, de modo mais genérico, o Google Scholar (2014)³,

¹ <http://www.scielo.org/php/index.php>

² <http://www.sciencedirect.com/>

³ <https://scholar.google.com.br/>

considerando as palavras-chave: *business model*, *business model canvas* e *business model generation*, modelagem de negócio, modelo de negócio canvas.

No que se refere às fontes de dados, são documentais, considerando registros internos como atas, procedimentos, formulários, modelos, fotografias, gráficos etc, assim como, informações públicas, como *website*, reportagens (GODOY, 1995) e também observação *in loco* baseada em aspectos previamente elaborados, o que caracteriza a pesquisa participante. Também são realizadas entrevistas junto ao consultor que integrou a equipe que implantou a metodologia na organização, assim como, junto ao diretor geral e gerentes (Apêndice B). Portanto, a segunda fase se dá através da coleta dos dados.

Um dos aspectos mais decisivos na escolha da pesquisa participante como parte do método, foi seu potencial de gerar a interação entre o contexto acadêmico e a realidade, nesse caso, o mercado (FALS BORDA, 1983), realizando, além disso, a relação mais ampla entre sujeito e objeto de estudo.

A pesquisa participante permite aos envolvidos diagnosticar seus problemas, analisá-los criticamente e procurar soluções aplicáveis ao contexto, de modo que tais proposições não sejam oriundas exclusivamente da perspectiva dos pesquisadores, o que estimula nos participantes o pensamento investigativo, criativo e científico. O objetivo da pesquisa participante é construir, junto com os envolvidos, para gerar melhorias e ações de impacto direto no aspecto investigado, aumentando o potencial analítico e de geração de soluções (FARIAS; VARELA; FREIRE, 2013).

O uso da pesquisa documental em conjunto com entrevista realizada junto ao grupo de gestores é uma aplicação corriqueira em estudos de caso que lidam com a temática da modelagem de negócios, como por exemplo, o trabalho de Oliveira, Sperb e Cortimiglia (2013), que trata da aplicação do Canvas em negócios da *Web 2.0*; Situação similar ocorre no trabalho de Aquino (2014), investigando, entretanto, o Canvas numa organização que atua no setor de embalagem, e na pesquisa de Santos e Barbosa (2014), que estudou o Canvas numa indústria alimentícia.

A investigação considera variáveis relacionadas ao uso, aplicabilidade, praticidade, eficiência, resultado e, sobretudo geração de valor e se justificam pela natureza e proposição do modelo em estudo, tal como se dá no trabalho de Nakata (2011). Os dados deverão ser analisados buscando a comparação e a relação entre os fatos como forma de validação (YIN, 2005).

O estudo se baseia na orientação interpretativa, devido à utilização de descrição do fenômeno estudado com o objetivo de encontrar padrões nos dados, relacioná-los e

compreendê-los de modo a responder ao problema proposto, e por isso, Yin (2005) ainda sugere que é fundamental que o investigador considere habilidades para a realização do bom estudo de caso, como experiência prévia, sagacidade para fazer boas perguntas, capacidade de não se deixar levar por seus preconceitos e ideologias, flexibilidade para se adequar às situações adversas etc.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os aspectos teóricos que nortearam o escopo da pesquisa e sua execução, tratando de temas como modelo de negócio, desenvolvimento e diversificação de negócio e metodologia canvas.

2.1 Modelagem de Negócio

A evolução da complexidade social em paralelo à globalização tem levado à profundas transformações no modo como o homem e as organizações interagem na busca de processos de trabalho que possam atender melhor as tão diversas necessidades sociais. O homem busca modelos de organização do trabalho que possam se inserir num ambiente global, no qual as relações são intercontinentais. Essa procura não se reflete apenas em aspectos técnicos, operacionais e nos processos das organizações, mas também nos valores que regem as relações de poder e interesse (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005).

A sociedade vive uma ampliação no acesso à informação, as relações de consumo mudam substancialmente, os negócios são mais efêmeros, e os produtos possuem ciclo de vida mais curto, como consequência, o imediatismo dos resultados tem pressionado para que as mudanças sejam ágeis ao ponto de se antecipar à evolução social. As organizações e seu *modus operandi* tem se tornado obsoletos diante de tão profundas e intensas transformações sociais, e a mudança do seu modelo tem se tornado um princípio imperativo para atender aos objetivos aos quais as organizações se propõem. Essa reinvenção envolve a concepção das organizações, suas estruturas, o modo como as pessoas são lideradas e, sobretudo, suas estratégias (OLIVEIRA; SPERB; CORTIMIGLIA, 2013).

Para isso, novas abordagens estratégicas tem se apresentado com a proposta de repensar a atuação das empresas e seus processos, de modo que a reformulação de sua estrutura tem se tornado mais comum para se adaptar a essa mudança constante. As empresas passaram a pensar e repensar a sua abordagem organizacional com mais frequência, formando o que se entende por Modelagem Organizacional.

A ideia do modelo de negócio teve grande impulso e propagação com a popularização da internet na década de 90, juntamente com os novos empreendimentos da área de tecnologia da informação, e até então tem reconhecimento acadêmico e corporativo no que se refere à eficiência para gerar negócios inovadores. A modelagem busca, através de um processo simulado, conceber uma nova abordagem de negócio, sistematizando suas áreas principais,

mantendo coerência funcional entre elas, para que se crie uma organização com uma proposta de ação eficiente na realização dos seus objetivos (OSTERWALDER, 2004).

A formulação de modelos de negócio tornou-se expressão corriqueira no vocábulo de gestão organizacional, entretanto, ainda não há um entendimento único sobre a definição de modelo de negócio e o modo como ele é utilizado (MAGRETTA, 2002; OROFINO, 2011). Na perspectiva de Shafer, Smith e Linder (2005) a difusão de conceitos se dá, sobretudo, pela diversidade de áreas do conhecimento envolvidas na utilização da ferramenta, com destaque para engenharia e tecnologia da informação. Essa última, foi sempre reconhecida como celeiro para a criação de novos negócios, sobretudo baseados na internet, que se utilizam intensamente das abordagens da modelagem de negócios.

O conceito tem recebido colaboração de diversas áreas do conhecimento, tais como economia, marketing e tecnologia da informação, sobretudo em função do aspecto holístico do tema, já que aborda as organizações como um todo. Contudo, cada abordagem trás uma perspectiva própria do seu domínio. (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

Osterwalder (2004) prevê que a expressão composta por modelo (simplificação ou protótipo de uma realidade) e negócio (empreendimento que atua na compra, venda ou produção de bens e serviços com fins de obter lucro), ou seja, a simulação de um projeto de negócio. Contudo, a abordagem não se limita apenas a empresas, mas a qualquer tipo de organização, pública, privada, ONGs, associações, etc.

Orofino (2011), empreendeu uma ampla pesquisa bibliográfica à respeito dos conceitos à cerca da Modelagem de Negócio, os quais estão organizados no Quadro 01.

Quadro 01 – Conceitos da Modelagem de Negócio.

Autor	Conceito
Amit e Zott (2001)	Representa uma disposição estrutural das partes de uma organização, moldada para identificação de oportunidades de negócios, sendo essa premissa válida para qualquer tipo de empresa.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Estrutura que realiza uma mediação entre potencial tecnológico e geração de resultados econômicos de uma empresa.
Magretta (2002)	É uma análise da cadeia de valor da organização capaz de identificar quem é o cliente, o que é tem valor para o cliente, como é possível ganhar dinheiro no negócio e qual a lógica econômica que permite que a empresa proporcione ao cliente aquilo que ele deseja a um custo aceitável.
Osterwalder (2004)	É a demonstração de modo conceitual da representação lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro e as relações entre os elementos que compõem esse modelo. Esse tipo de representação é útil para visualizar e compreender o fundamento de negócios de uma determinada empresa.

(continua)

Quadro 01 – Conceitos da Modelagem de Negócio (conclusão)

Autor	Conceito
Aziz, Fitzsimmons e Douglas (2008)	É a forma como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.
Teece (2010)	Define como uma organização cria e entrega valor aos seus diversos clientes e de que forma esse valor agregado é transformado em resultado econômico positivo.
Casadesus-masanell e Ricart (2010)	É a expressão como a forma lógica de funcionamento de uma organização e como a mesma cria valor para os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Orofino (2011)

Ainda segundo Macedo (2013), define-se modelo de negócios como a representação dos processos e das estratégias de uma organização em como esta oferece valor aos seus usuários/clientes, obtém seu lucro/resultados e se mantém de forma sustentável por um período de tempo.

Percebe-se que em todas as abordagens conceituais, existe implícito ou explicitamente, a íntima correlação entre aspectos relacionados à criação de valor, à captura de valor e à entrega de valor, tudo isso, envolvido pela estratégia. Osterwalder e Pigneur (2010) trazem uma perspectiva similar quando compreendem modelo de negócio como sendo a maneira como uma organização cria, entrega e captura valor.

Além dos aspectos conceituais, outro fator que pode diferenciar os modelos de negócio são seus componentes e o modo como são estruturados. Um trabalho de compilação e análise comparativa entre as diversas abordagens dos modelos de negócio foi feita por Shafer, Smith e Linder (2005), com o objetivo de unificar conceitos para se obter um consenso mais apurado. A pesquisa identificou quarenta e dois componentes diferentes, sendo organizados em quatro grupos: rede de valor, criação de valor, escolhas estratégicas e captura de valor (SHAFER, SMITH e LINDER, 2005). Os componentes foram esquematizados no Quadro 02 considerando as características comuns.

Quadro 02 – Componentes de um Modelo de Negócio

COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO			
<u>ESCOLHAS ESTRATÉGICAS</u>	<u>CAPTURA DE VALOR</u>	<u>CRIAÇÃO DE VALOR</u>	<u>REDE DE VALOR</u>
Cliente Proposição de valor Habilidades e competências Receitas e precificação Competidores e estratégia Marca e diferenciação Missão	Receitas Custos Aspectos Financeiros	Recursos e ativos Processos e atividades	Fornecedores Informações de clientes Relações com clientes Fluxos de informação Fluxo de produtos e serviços

Fonte: Shafer, Smith e Linder (2005).

Portanto, percebe-se que em boa parte dos modelos os princípios de “escolhas estratégicas” e “geração de valor” estão presentes, de modo que se pode dizer que a abordagem do modelo de negócio busca gerar valor através de uma definição estratégica, ou seja, o modelo de negócio é uma representação da lógica subjacente e as escolhas estratégicas para a criação e captura de valor, dentro de uma rede de valor (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005).

2.2 Processos e Modelos de Negócio

Outro fator de diferenciação entre cada modelo de negócio e seu contexto de aplicação está nas etapas de desenvolvimento. Nem sempre os processos são iguais devido às características de cada projeto de novo negócio, além do mais, cada organização possui sua cultura, seus objetivos e seus problemas, de modo que os processos de desenvolvimento de um modelo de negócio são específicos para cada organização, não havendo um padrão (OROFINO, 2011).

Entretanto, de uma forma geral, observa-se a recorrência de algumas etapas genéricas, mesmo em metodologias e contextos diferentes, que podem ser expressas pela Figura 01.

Figura 01 – Processos de Desenvolvimento de Modelos de Negócio



Fonte: Orofino (2011) e Osterwalder & Pigneur (2010).

Segundo Orofino (2011) e Osterwalder & Pigneur (2010) os processos genéricos podem ser melhor descritos da seguinte forma:

a) Mobilização:

Compreende as ações iniciais para a formação da equipe e da proposta de trabalho. Nessa etapa a motivação para o novo projeto é apurada e difundida pelos participantes. Há também o alinhamento dos interesses e perspectivas dos envolvidos. A participação de pessoas com conhecimento e experiência amplia a probabilidade de sucesso.

b) Compreensão:

São definidos os aspectos básicos em relação á cada área, sobretudo, no que se trata de clientes, necessidades e proposta de valor. São consideradas as premissas baseadas em experiências positivas e negativas. Há também a participação de profissionais especialistas que podem validar definições técnicas, de gestão ou de mercado;

c) Projeto:

Etapla em que as definições das diferentes áreas são organizadas de modo coerente, se complementando, para formar um protótipo do novo negócio, para então ser submetido aos testes e aprimoramentos. A viabilidade do novo projeto é considerada sob as diversas perspectivas.

d) Implementação:

Nessa etapa ocorre a execução do projeto, já com todos os seus ajustes. Geralmente se dá também como resultado de um processo planejado, mas requer sensibilidade para perceber fragilidades e rápida capacidade de adaptação.

e) Gerenciamento:

É a etapa que define uma estável estrutura de controle e adaptação do modelo de negócio adotado. A gestão é bastante influenciada pelos métodos, processos e cultura da organização.

Algumas abordagens da modelagem organizacional são mais focadas em áreas específicas da empresa, tais como, criação de produto, ou posicionamento de mercado outras, entretanto, tratam da empresa como um todo e de modo integrado, relacionando todas as áreas possíveis. As ferramentas são mais usualmente utilizadas em organizações que atuam em setores da tecnologia, e que geralmente buscam a inovação dos seus processos e produtos.

A modelagem organizacional frequentemente se utiliza dos conceitos de *Design Thinking* nas etapas de construção da proposta de negócio, sobretudo quando o processo é feito de modo coletivo e colaborativo. Algumas ferramentas visuais também são aplicadas nos processos de modelagem, tais quais Cinco Forças de Porter, Matriz BCG, Curva ABC, Matriz SWOT e 5W2H.

A modelagem pode ser proveniente de um processo estratégico mais profundamente elaborado dos quais a diversificação e o desenvolvimento de novos negócios podem surgir como prioridade, sendo também, diferentes modos de modelagem de negócio.

2.2.1 Modelo de Startup

Projetos de negócio predominantemente na área de tecnologia da informação têm utilizado da abordagem de desenvolvimento de *Startups*, para designar a criação de empresas caracterizadas pela rapidez, inovação e grande potencial de crescimento. O modelo do negócio é concebido geralmente por um pequeno grupo de especialistas, formatado em seus aspectos gerenciais e estratégicos, para então disputar financiamento e apoio de investidores. As *Startups* preconizam oportunidades com amplo potencial de escalabilidade e geração de valor.

Empresas *Startups* possuem algumas peculiaridades que por vezes às impede de ser tratada enquanto empresa tradicional, uma vez que existe geralmente dificuldade de se definir uma proposição de valor clara, e fatores críticos como a oferta da empresa e a demanda do cliente nem sempre são de fácil sistematização. Tradicionalmente as micro e pequenas empresas são criadas para atender uma demanda existente ou explorar uma oportunidade de mercado, que geralmente implica na solução de um problema já conhecido, as *Startups* buscam soluções flexíveis e adaptáveis para problemas que nem sempre são totalmente explícitos, ou seja, assume-se que empresas *Startups* trabalham com soluções desconhecidas para problemas desconhecidos ou mesmo inexistentes, de modo que os métodos já estabelecidos de pesquisa de mercado, grupos de foco e outras práticas não são aplicáveis visto que é preciso ser mais ágil, mais flexível e mais produtivo. Portanto, as empresas que têm sucesso são as que conseguem despertar no seu cliente o desejo pelo produto mais rapidamente. As *Startups* realmente promissoras reinventam um modelo tradicional e o atualizam para um contexto muito diferente, ou inventam um modelo totalmente novo (RODRIGUES; FAGUNDES, 2012).

A formulação tradicional de ideias de negócio passa pelo desenvolvimento do Plano de Negócio, ferramenta já estabelecida e amplamente utilizada para detalhar como uma empresa pretende atingir suas metas, criar valor e, sobretudo, justificar sua viabilidade financeira para os processos de obtenção de investimento. para análises de viabilidade financeira do projeto. No caso do processo formativo de uma *Startup*, que por definição é a busca por um modelo repetível e escalável, é que um Plano de Negócios só deve ser realizado

após a concepção de um Modelo de Negócios consistente e validado. No contexto de pressão por prazos e alta competitividade, típico do setor de tecnologia da informação, o método de avaliação de propostas de negócio que considera apenas o Modelo de Negócio tende a se sobressair quando comparado com as propostas mais tradicionais de formulação de plano de negócio, em decorrência da sua intuitividade, facilidade de compreensão e objetividade. Além do mais, os *Business Cases*, são propostas estáticas, não preparadas para a necessidade de adaptação dos períodos iniciais do negócio, enquanto que as abordagens por Modelos de Negócios são totalmente dinâmicas, de modo que o empreendedor deve reavaliar frequentemente seu modelo, sempre validando-o junto ao cliente e revendo suas premissas iniciais (NUNES, 2008).

2.2.2 Modelo de Franquia

As franquias são modelos de negócios formatados através de um contrato entre uma empresa já atuante e estabelecida, denominada franqueadora, e uma empresa nova, criada com base na réplica da primeira, denominada franqueada. Tal contrato concede o direito de uso de componentes/características do seu negócio à outra empresa, como recompensa, a franqueadora tem uma participação nas receitas da franqueada. Geralmente os componentes objetos de franquia são a marca e a identidade visual da empresa, práticas e procedimentos de gestão, além de tecnologia para produção, suprimentos e distribuição (AZEVEDO; SILVA, 2003).

Os modelos de franquia oferecem facilidades para o sucesso do projeto de negócio, tais como os ganhos de escala na gestão de marketing e na aplicação tecnológica, captação de recursos financeiros, e a maior eficiência na gestão dos custos de monitoramento e controle (AZEVEDO; SILVA, 2003).

A cessão nos direitos do uso da marca geram ganhos de escala em marketing e aumento nos benefícios do valor da marca e no acesso à propaganda, visto que o compartilhamento de uma marca reduz os esforços para alcançar resultados dificilmente obtidos isoladamente. Os custos para consolidação e propaganda da marca acabam sendo compartilhados e os benefícios são coletivos. Por outro lado, a gestão do *knowhow*, boa parte da tecnologia desenvolvida, e as novas práticas gerenciais são compartilhadas em uma espécie de mão dupla, entre franqueador e franqueado.

No que se refere ao potencial de expansão, o modelo de franquia é reconhecido pelo seu poder de capilaridade, já que existe uma injeção de recursos coletivos, permitindo ao

franqueador crescer sem que haja o dispêndio de capital necessário para a sua ampliação. O método replicável com base num modelo validado também favorece o crescimento rápido. Os franqueados geralmente recebem um modelo pronto e padronizado de negócio, o qual devem gerenciar e adaptar em necessidades específicas. Tal modelo mantém procedimentos de monitoramento e controle que balanceiam as motivações por lucro entre franqueador e franqueado (PIMENTA; CONZATTI, 2014).

O modelo de negócios por franquia apresenta fragilidades para ambos os atores envolvidos. Para o franqueador há os riscos de perda de valor da marca e do produto, processos ou serviços fora dos padrões especificados, além do acúmulo de unidades em uma mesma área, gerando concorrência. Para o franqueado há limitada flexibilidade para inovar e mudar o modelo de negócio.

2.2.3 Modelo de negócio web

Esse modelo tem como prerrogativa a utilização da internet como plataforma de relacionamento com o cliente ou como canal primário de comercialização. Entretanto, há uma diversidade de modos de utilização da internet, de acordo com as muitas abordagens do negócio. Podem-se categorizar tais tipos de empresa a partir de três perspectivas: a comercial, a por corretagem e a por publicidade (OLIVEIRA; SPERB; CORTIMIGLIA, 2013).

a) Negócio web comercial:

Modelos de negócios que realizam a venda de serviços/produtos tangíveis/digitais, no varejo, diretamente para pessoas físicas ou jurídicas. Envolve empresas que atuam exclusivamente através da internet ou com espaço físico e internet simultaneamente.

b) Negócio web por Corretagem:

São modelos de negócios virtuais que intervêm ou intermediam a venda entre comprador e vendedor. Tais empresas são facilitadoras na realização de transações, formando um ambiente virtual, que permite o contato e aproxima os fornecedores e os potenciais compradores.

c) Negócio web por Publicidade:

São empresas virtuais que oferecem algum produto ou serviço, muitas vezes de modo gratuito, e através do grande número de acessos realizam a venda de espaços publicitários para propagandas e anúncios virtuais para o público em geral ou para específicos.

2.3 Modelo de Negócio ou Plano de Negócio?

O plano de negócio é uma ferramenta bastante consolidada em tem sido de grande colaboração para organizações que buscam desenvolver destacadamente em contextos de incerteza e ágeis mudanças, sendo, portanto, o plano de negócios um instrumento eficiente no que se trata de reduzir os riscos que envolvem um novo projeto de negócio (DORNELAS, 2005; PAULA, 2005).

Pode ser descrito como um documento utilizado para descrever um empreendimento, seu modelo de negócio e comprovar sua viabilidade técnica e, sobretudo, financeira. O plano de negócios contém a lógica de funcionamento, a abordagem junto ao cliente, a área de atuação no mercado, a tecnologia do produto, os resultados financeiros projetados, e entre outros detalhes (DORNELAS et al., 2008).

O processo de concepção do plano de negócio permite ao empreendedor desenvolver um alto nível de conhecimento a cerca do próprio projeto de negócio, ao estudar previamente a área de mercado, as tecnologias relacionadas e todos os desafios decorrentes da natureza do negócio. O prévio conhecimento do gestor sobre as estratégias, estruturas, investimentos, parceiros, ameaças, entre outros aspectos, determinam a capacidade gerencial e a probabilidade de sucesso (BERNARDI, 2006).

Na abordagem de Dornelas (2005) os aspectos mais relevantes para um plano de negócio são a definição do negócio, do produto e do mercado, que geralmente passam por cinco fases no processo de concepção que são a formação da ideia do negócio, a pesquisa e coleta de dados, análise dos dados e, por fim, a estruturação do plano (DORNELAS, 2005; PAULA, 2005).

Uma das aplicações mais recorrentes para a realização do plano de negócios é a comprovar a viabilidade financeira e econômica do projeto de negócio, sendo bastante requisitado para processos de captação de financiamentos e investimentos. Todavia, compreende-se que o maior benéfico trazido pela ferramenta está no aprendizado gerado para os participantes, sobretudo, para o empreendedor, de modo que o plano de negócios permite

que negócios inviáveis sejam realizados ou que fragilidades possam ser alinhadas para transformar uma oportunidade em um projeto melhor (BERNARDI, 2006).

2.3.1 Tipos de Plano de Negócios

As abordagens e modelos de planos de negócio variam bastante de acordo com os objetivos pretendidos com a ferramenta. O nível de detalhamento em alguns aspectos pode dar ênfase às questões técnicas, operacionais ou de mercado. Na visão de Dornelas et al. (2008), os planos de negócio podem ser caracterizados basicamente em três tipos, sendo um com foco operacional, outro para captação de recursos e um simplificado para apresentação rápida ao público em geral.

O plano de negócios cujo objetivo é a captação de recursos tem ênfase em aspectos financeiros e econômicos, buscando justificar a viabilidade, ao considerar custos, receitas, capital de giro, capacidade de pagamento e riscos financeiros envolvidos. O plano operacional traz detalhes relacionados ao desenvolvimento organizacional pode tratar de aspectos da gestão e da operação propriamente dita. Geralmente está destinado ao público interno da organização, e serve de base para difusão do modelo de negócio, seus processos e procedimentos. O plano de negócios compacto visa apresentar a proposta de negócios de forma superficial sem grandes detalhamentos em nenhuma das áreas, para que se possa ter um entendimento geral sobre a proposta de valor e como ela se justifica (DORNELAS et al., 2008). Apesar da maior simplicidade, o plano de negócios compacto é bastante utilizado para apresentações para fornecedores, clientes e investidores.

2.3.2 O “Modelo” do Plano de Negócios

Planos de negócio podem ser desenvolvidos com base em diversas abordagens, podendo variar de acordo com o setor de atuação e a natureza do empreendimento, de modo que não há uma estrutura rígida ou padronizada. Contudo, grande parte dos modelos de plano de negócio mantém aspectos em comum, os quais permitem que haja um entendimento geral sobre a lógica do negócio (DORNELAS, 2005).

O modelo proposto por Dornelas (2005) é bastante reconhecido pela literatura, sendo referência para organizações dos mais diversos tipos. Na sua estrutura genérica, o autor propõe os itens descritos no Quadro 03:

Quadro 03 – Estrutura de um Plano de Negócios

1 Capa
2 Sumário Executivo Estendido
• Declaração de Visão
• Declaração de Missão
• Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
• Estratégia de Marketing
• Processo de Produção
• Equipe Gerencial
• Investimentos e Retornos Financeiros
3 Produtos e Serviços
• Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
• Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
4 Análise da Indústria
• Análise do Setor
• Definição do Nicho de Mercado
• Análise da Concorrência
• Diferenciais Competitivos
5 Plano de Marketing
• Estratégia de Marketing (preço, praça, produto, promoção)
• Canais de Venda e Distribuição
• Projeção de Vendas
6 Plano Operacional
• Análise das Instalações
• Equipamentos e Máquinas Necessárias
• Funcionários e Insumos Necessários
• Processo de Produção
• Terceirização
7 Estrutura da Empresa
• Estrutura Organizacional
• Assessorias Externas (jurídica, contábil, etc.)
• Equipe de Gestão
8 Plano Financeiro
• Balanço Patrimonial
• Demonstrativo de Resultados
• Fluxo de Caixa

Fonte: Dornelas (2005).

As especificidades de cada projeto de negócio requerem geralmente adaptações na estrutura para que se contemplem todos os aspectos necessários para justificar a viabilidade de um novo negócio (DORNELAS, 2005). O plano de negócio também deve seguir a prerrogativa de ser flexível, para se moldar a cada demanda necessária na dinâmica do mercado.

2.4 Diversificação e desenvolvimento de novos negócios

A criação de novos negócios é tema recorrente nos ambientes das organizações de todo o mundo, seja lá em que setor atuem. A ideia parte do cerne da cultura do empreendedorismo e é compreendida como condição de sobrevivência nos mercados flutuantes da atualidade, de modo que desenvolver negócios é visto como uma garantia para estratégias de futuros crescimentos. Nesse sentido, para diversificar o portfólio de negócios, as organizações não podem se limitar as já existentes tecnologias e potencialidades do mercado, mas realizar uma busca ativa nas capacidades de se recriar e inovar, e assim, realizar as oportunidades de mercado disponíveis (DRUCKER, 2001).

A diversificação pode ocorrer como fruto de um processo sistemático e planejado de gestão estratégica, que num movimento ativo de empreendedorismo realiza a busca de oportunidades que estejam relacionadas ou sejam provenientes do projeto estratégico da organização. Por outro lado, a diversificação também pode ocorrer de uma forma menos sistemática, advindo da visão intuitiva e natural do empreendedor, que percebe uma oportunidade no seu contexto, não necessariamente relacionada à estratégia do negócio já existente, e procura meios de realizar a possibilidade de novo empreendimento. Assim sendo, diversificação pode se dar através da criação de novos negócios, desde a sua concepção, como também pela aquisição ou fusão com negócios já existentes (PORTER, 2004).

A diversificação de negócios é um tema bastante discutido e permite ser compreendido em várias perspectivas, considerando fatores como novas tecnologias, novas aplicações, novos mercados, novos modelos de gestão, e inúmeras outras variáveis que compõem diversas abordagens para o conceito. Na perspectiva de Ansoff (1990), a definição do que é a diversificação, é derivada do conceito de negócio, o qual, por sua vez, está ligado a dois fatores: A missão, que é, de um modo geral, o valor que a organização se propõe a gerar para o cliente, e o produto, que é a concretização oferecida pela empresa. As mudanças entre essas variáveis definem se uma empresa está desenvolvendo mercado, produto, ou diversificando suas atividades. O Quadro 04 abaixo demonstra a relação entre essas variáveis e os posicionamentos de mercado ou de produto resultantes dessas combinações.

Quadro 04 – Componentes do Vetor de Desenvolvimento

<div>Produto</div> <div>Missão</div>	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

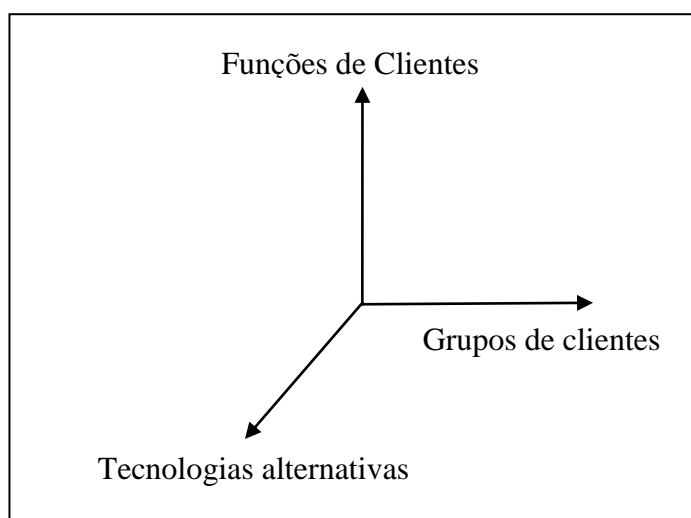
Fonte: (ANSOFF, 1990).

Quando em determinado cenário há alguma das variáveis, produto ou missão, que não é alterada, não se configura enquanto diversificação do negócio, mas aprimoramento de mercado ou de produto. A diversificação, por outro lado, ocorre apenas quando as duas variáveis são alteradas, constituindo um negócio novo, diferente do existente.

Outras abordagens consideram que um modelo de negócio pode ser compreendido, de um modo geral, pela combinação de três fatores (PASSARELLA, 2008):

- Funções de Clientes – constitui o valor/utilidade oferecido ao cliente/usuário;
- Tecnologias Alternativas – é o tipo de tecnologia aplicada no negócio e no produto;
- Grupos de Clientes – compreende-se enquanto o mercado para o qual o produto é oferecido.

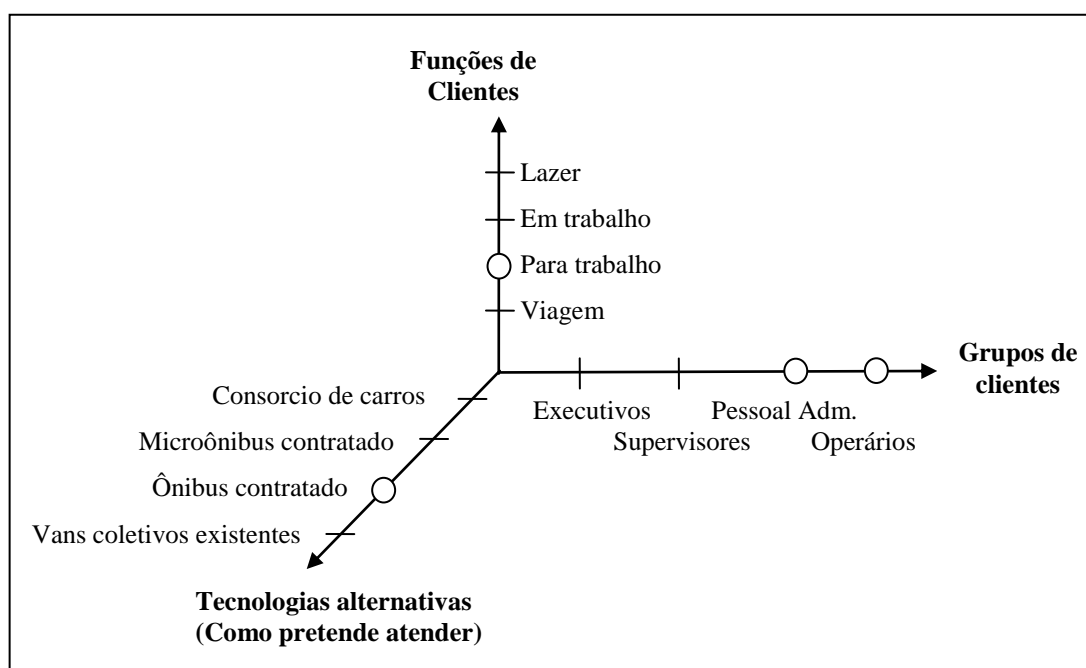
As variações nas características de cada um desses vetores delineia o escopo do novo modelo de negócio, e suas relações formulam o que pode ser compreendido apenas como um desenvolvimento em alguma dessas áreas principais, ou como diversificação. No Gráfico 01 são apresentados os vetores e sua dinâmica em forma de gráfico tridimensional.

Gráfico 01 – Vetores da Diversificação

Fonte: (PASSARELLA, 2008).

No modelo expresso através do gráfico acima, alterações em cada um dos vetores criam novas formas de atuação, seja em função dos mercados, das tecnologias ou do valor oferecido aos usuários, de modo que suas combinações definem se há diversificação ou desenvolvimento em alguma área específica. No exemplo apresentado no Gráfico 02, uma empresa de transporte pode ter seu modelo definido a partir de cada um dos vetores, ao se determinar qual a combinação de Funções ao Cliente, e Tecnologias aplicáveis a determinado público. Ao oferecer serviços de transporte para o trabalho aos funcionários dos setores administrativos e operacionais, a empresa opta por utilizar da tecnologia de ônibus contratado.

Gráfico 02 – Exemplo de Conceito de Negócio em Três Vetores



Fonte: (PASSARELLA, 2008).

De acordo com o gráfico acima, a diversificação pode ser compreendida e categorizada conforme a combinação dessas variáveis que podem mudar cada uma, independentemente, de acordo com o modelo do negócio. A diversificação assume uma característica principal quando um dos vetores se destaca, por exemplo, a diversificação de mercado. Ou também pode reunir características da mudança de duas variáveis, como a diversificação de tecnologia e de aplicação. As variadas combinações entre as mudanças em cada um dos vetores foi organizada no Quadro 05.

Quadro 05 – Variações nos Vetores da Diversificação

	Clientes	Necessidades	Tecnologia	Tipo de mudança
1	Mesmos	Mesmas	Distinta	Desenvolvimento de produto
2	Mesmos	Distintas	Mesma	Desenvolvimento de aplicações
3	Distintos	Mesmas	Mesma	Desenvolvimento de Mercado
4	Mesmos	Distintas	Distinta	Diversificação com os mesmos clientes
5	Distintos	Mesmas	Distinta	Diversificação com as mesmas necessidades
6	Distintos	Distintas	Mesma	Diversificação com as mesmas tecnologias
7	Distintos	Distintas	Distinta	Diversificação total

Fonte: (PASSARELLA, 2008).

No Quadro 05 as variações nos vetores formam conjunturas de diversificação e desenvolvimento. Os itens de 1 a 3 expressam apenas modificações nos modelos de negócio, ou seja, desenvolvimento. Os novos negócios estão nas situações de 4 a 7, e quando há alteração de todas as variáveis simultaneamente, se configura como uma diversificação total, que é a que se aproxima mais do contexto de inovação. Essa abordagem contribui para a análise do posicionamento estratégico da organização, de forma a definir se a diversificação ou o desenvolvimento, e suas variações, representam melhor o projeto de expansão.

A diversificação pode não necessariamente ser a estratégia apropriada, devido a sua complexidade e ao conjunto de esforços coordenados, que quando não realizados apropriadamente podem fragilizar negócios existentes pela perda de mercado, redução em investimentos e falta de foco. Além do mais, a combinação e o equilíbrio entre os tipos de negócio que compõem um portfólio são objeto de difícil análise para a gestão corporativa, já que envolvem aspectos altamente estratégicos e podem definir o sucesso ou o fracasso total em diferentes conjunturas. Contudo a dinâmica dos contextos atuais tem obrigado as empresas a cogitar a diversificação como possibilidade estratégica definitiva para o avanço considerando que a melhor forma de se adaptar às constantes mudanças, é trazer a mudança para dentro da organização.

2.5 O Exemplo de uma “Fábrica de Negócios”

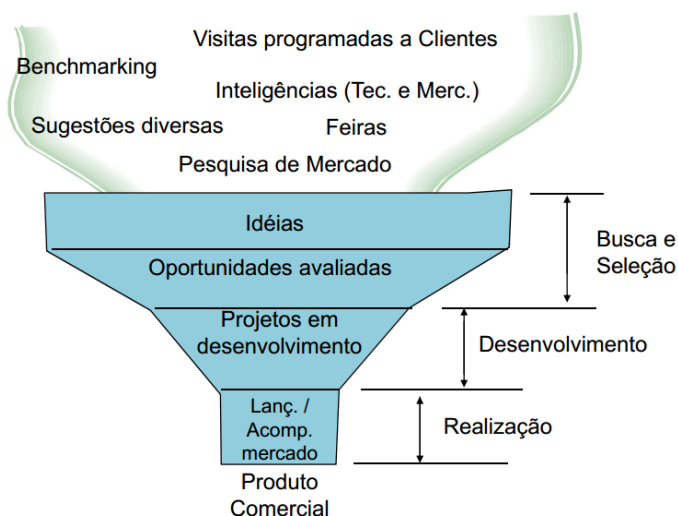
Empresa subsidiária da estatal Petrobras teve sua força reconhecida na produção de derivados da borracha – polímeros e elastômeros -, fornecendo matéria prima de baixo valor agregado para diversos tipos de indústria, desde vestuário a automobilística. Como fruto de

um projeto estratégico, priorizou a diversificação como forma de aumentar seu valor de mercado, mas obteve resultados além das expectativas iniciais ao realizar o desenvolvimento de negócios através da gestão de oportunidades.

Com um planejamento estratégico gerenciado através da ferramenta BSC - *Balanced Scored Card*, a alta gestão da companhia identificou que poderia modificar seu foco de atuação de empresa produtora de matéria prima *commodity*, para empresa de produtos de alto valor agregado utilizando da mesma base de conhecimentos e tecnologia já utilizadas. Os passos iniciais partiram da identificação dos diversos tipos de produtos que estariam relacionados à plataforma tecnológica do elastômero. Posteriormente um esforço de inteligência de mercado identificou quais os potenciais segmentos que comercializam e consomem tais produtos. Diante da viabilidade mercadológica e financeira, os produtos iniciaram as etapas de fabricação (COUTINHO et. Al, 2006).

A prática de identificar e desenvolver novos negócios dentro da plataforma tecnológica obteve sucesso, de acordo com o previsto no projeto estratégico inicial, entretanto, era necessário incutir a iniciativa na cultura e nos processos corporativos. A organização que antes se compreendia como produtora de produtos manufaturados de borracha, passou a definir-se como “fábrica de negócios”, cujo escopo é o desenvolvimento de novos negócios relacionados a plataforma tecnológica do elastômero. Formalizou-se uma estrutura de processos para identificação de oportunidades e concepção de negócios com base na inteligência comercial, engenharia de custos e desenvolvimento tecnológico, conforme descreve o Gráfico 03.

Gráfico 03 – Funil de Oportunidades.



Fonte: (CBGE,2008).

Os processos de identificação, análise e desenvolvimento de oportunidades na Petroflex passaram a ser sistemáticos, envolvendo todos os grupos e departamentos. Conforme demonstra o Gráfico 3, as etapas podem ser ilustradas como um funil ou filtro de seleção, através do qual as ideias e oportunidades são captadas em grande volume, passam por uma depuração que escolhe os projetos de negócio mais alinhados com os objetivos da organização.

Como resultado de todo o processo de implementação desse modelo de desenvolvimento de negócios, a Petroflex cresceu e amadureceu substancialmente em todas as dimensões. Até 2002, a empresa gerenciava quatro segmentos de mercado com produtos de baixo valor agregado, após 2002, somavam-se sete núcleos de mercado e vinte diferentes segmentos de atuação, gerando uma ampliação de valor de mercado de US\$ 30 milhões em 2001, para US\$ 350 milhões em 2007. E o faturamento cresceu de US\$ 280 milhões em 2001, para US\$ 700 milhões em 2007 (CBGE, 2008).

2.6 Design Thinking

O *design* sempre foi uma área tradicionalmente realizada na produção industrial, mas que recentemente tem sido aplicada em contextos gerenciais e estratégicos, utilizando-se do modo como o *designer* pensa e desenvolve soluções. *Design Thinking*, se transformou em uma abordagem voltada para a elaboração e solução de problemas e geração de valor através do reconhecimento dos aspectos sociais do trabalho de *Design*. Pensar como um designer pode transformar o modo como se desenvolve produtos, serviços, processos e até mesmo estratégia.

A iniciativa se desenvolveu, em 2005 quando Hasso Plattner, gestor da empresa de *software* SAP investe na Universidade de *Stanford* nos Estados Unidos, criando a *Hasso Plattner Institute of Design*, também conhecida como *D. School*, com o objetivo de difundir os conceitos do *Design Thinking* (BROWN, 2010).

A abordagem prevê a resolução de problemas complexos, considerando fortemente a capacidade criativa do ser humano, empatia, colaboração e experimentação. O conceito de *design thinking* é proveniente do design de produtos, no qual os clientes são pesquisados para que se descubra suas necessidades, de modo que o fator mais relevante é o modo como os designers abordam a resolução de problemas, assim sendo, o conceito do design transcendeu o ambiente da produção industrial e passou a ter influências estratégicas e corporativas (BROWN, 2010).

O *design thinking* é um processo exploratório que gera resultados inesperados e inovadores, e tem como objetivo suprir às necessidades das pessoas de modo tecnologicamente viável e economicamente rentável. O pensamento do *design thinking* não é um processo linear, mas sim um exercício interativo que foge da lógica e incentiva a experimentação.

Segundo Tim Brown (2008), *design thinking* pode ser visto como:

A discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.⁴

A abordagem do *design thinking* se baseia, sobretudo, nos seguintes aspectos (BROWN, 2010):

- Pensamento integrativo – Abordagem que pressupõe o uso de ideias opostas para propor uma nova solução, em oposição ao pensamento predominante que tende a unir ideias “coerentes”.
- Pensamento visual – É a estruturação de ideias através de expressões gráficas, tais como, imagens, desenhos e gráficos. A prática informal tem se tornado bastante usual nos ambientes corporativos, não requerendo habilidades de desenho, mas, apenas capacidade de conceber a imagem mental da ideia.
- *Insight* – São ideias inesperadas que agregam substancial valor ao processo criativo, e são geralmente provenientes de momentos de reflexão e contemplação. O insight é gerado muitas vezes através da observação do comportamento das pessoas e sua forma de solucionar os problemas.
- Mapa mental – A estruturação da ideia na abordagem do *design thinking* lida com o pensamento divergente, situação em que as alternativas sejam criativas e exequíveis. No mapa mental, as propostas de alternativa são expostas de forma não excludente e de fácil compreensão.
- Prototipagem – É a versão física inicial de uma ideia que pode ser testada nos aspectos mais elementares e ajuda a conceber mais precisamente a proposta do produto. Seu objetivo é aprimorar a ideia.

⁴ É uma disciplina que se utiliza dos métodos e da sensibilidade do designer para atender as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e que pode ser convertido em valor para o cliente e oportunidade de mercado através da estratégia do negócio (Tradução Nossa).

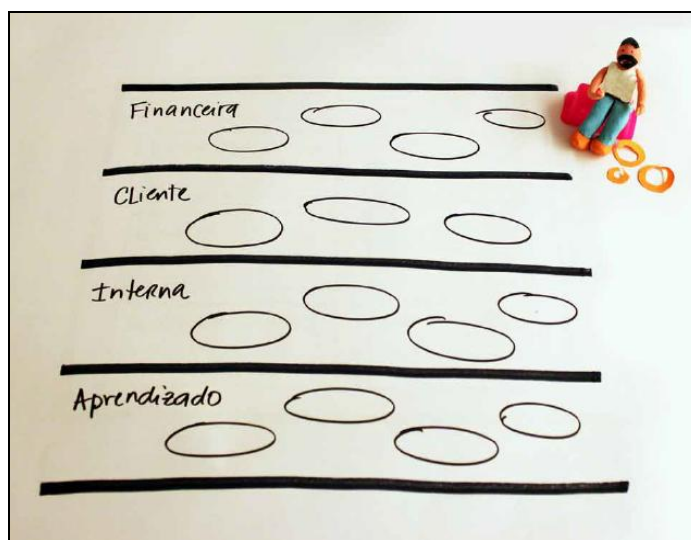
2.7 Ferramentas Visuais

A administração organizacional reconheceu há muito tempo a relevância do aspecto visual para os processos gerenciais, facilitando a comunicação, o entendimento, a criatividade e o trabalho coletivo. Tais ferramentas são utilizadas com os mais diversos fins, da área estratégica à operacional, obtendo resultados satisfatórios. Abaixo seguem algumas das principais ferramentas que se utilizam da abordagem visual.

2.7.1 Balanced Scorecard – BSC

Consiste de um método de definição da estratégia corporativa estruturado em quatro áreas principais, que são a área financeira, a de cliente, a de aspectos internos e aprendizado. A ênfase maior do *Balanced Scorecard* está na execução da estratégia, ou seja, preocupa-se com o modo como a estratégia será realizada, sendo controlado através de metas e indicadores. A Figura 02 demonstra como a ferramenta é organizada e disposta graficamente.

Figura 02 – Estrutura visual do *Balanced Scorecard*



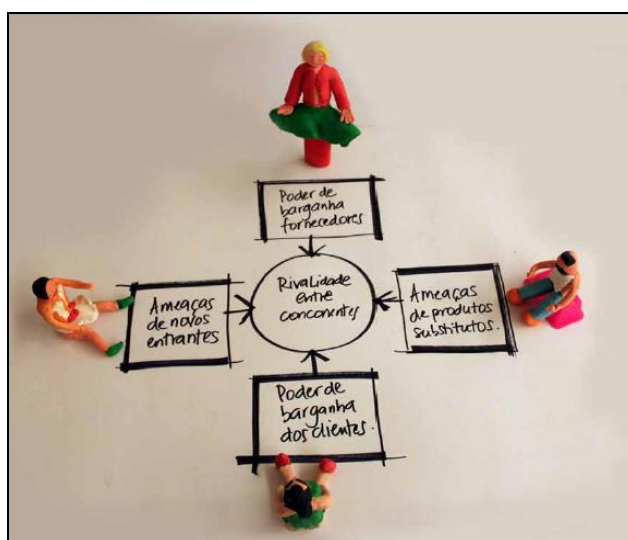
Fonte: (BIOLCHINI, 2012).

O modelo apresentado na figura acima deve ser o resultado final do processo de planejamento estratégico, e o controle do *Balanced Scorecard* requer que o gráfico seja amplamente utilizado e divulgado com fins de envolver a organização no processo de desenvolvimento estratégico.

2.7.2 Cinco Forças de Porter

Michael Porter se tornou mundialmente reconhecido por sua abordagem de análise ambiental para contextos de competitividade intensa. Sua criação tem base na simplicidade e avaliação pragmática das influências e poderes que os atores exercem no ambiente competitivo. Na Figura 03 é representado como a abordagem de Porter se estrutura, e como se dá sua dinâmica de forças e influências.

Figura 03 – Representação Visual das Cinco Forças de Porter



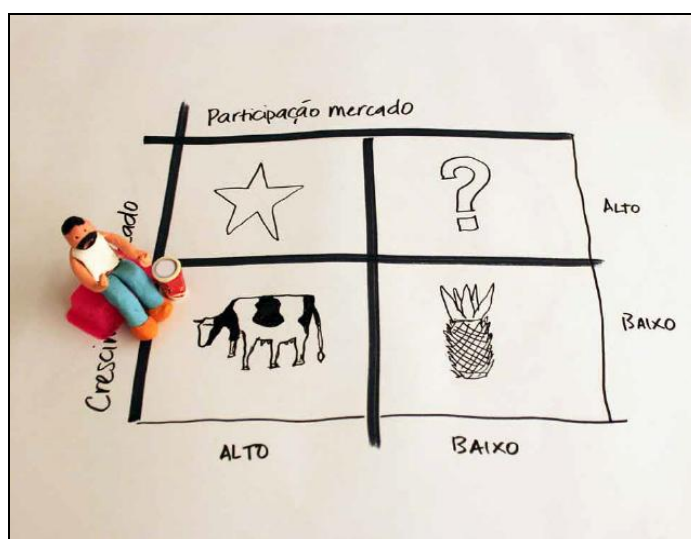
Fonte: (BIOLCHINI, 2012).

As cinco forças de Porter são formuladas com base em um esquema visual simples, mas essencial para o entendimento das relações entre os vetores que criam um contexto de tensão e competitividade.

2.7.3 Matriz BCG

A ferramenta surgiu como uma forma de analisar e qualificar portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida, a capacidade de gerar resultado em seu mercado e valor para o portfólio corporativo, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas. É formado por dois vetores, “participação de mercado” e “crescimento de mercado”, que combinados, formam quatro possibilidades de classificação. A Figura 04 expressa o esquema gráfico da matriz BCG e a relação entre os quadrantes e as duas variáveis.

Figura 04 - Gráfico da Matriz BCG.

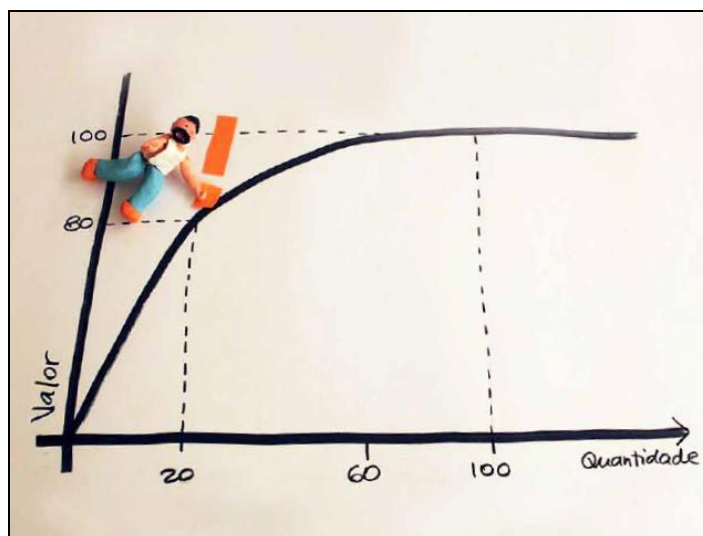


Fonte: (BIOLCHINI, 2012).

O quadrante Ponto de Interrogação mantém as empresas/produtos que estão situadas em um mercado em amplo crescimento, mas que possuem uma pequena participação do mercado, podendo se tornar facilmente uma empresa “abacaxi” ou uma “estrela”, sendo necessário, para tanto, que haja investimentos altos. No quadrante Estrela, estão as empresas/produtos que são líderes de mercado, mas que também requerem amplos investimentos, podendo se tornar uma “vaca leiteira” caso haja diminuição no crescimento do mercado. No quadrante Vaca Leiteira, estão as empresas/produtos com certo nível de estabilidade, não necessitando de relevantes investimentos, e gerando por isso, alto caixa livre. No ultimo quadrante, Abacaxi, estão as empresas/produtos sem perspectiva de crescimento e com mercado já amadurecido, e que por exigirem grandes esforços de investimento, acabam sendo descartadas do portfólio (MARSHALL JUNIOR, 2010).

2.7.4 Curva ABC

É uma ferramenta gráfica que permite a análise quantitativa de duas variáveis, e baseia-se na regra de Pareto, que prevê que 80% dos problemas são geralmente causados por 20% dos fatores, sendo desse modo, necessário dar prioridade aos 20% para que haja resolução eficiente do problema. Na Figura 05, tem-se a representação gráfica da curva de Pareto.

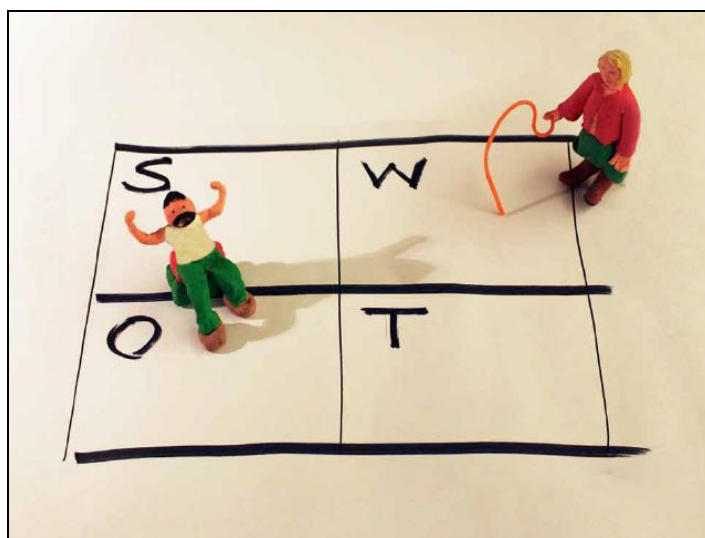
Figura 05 - Gráfico da Curva ABC

Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

No exemplo acima, 80% da variável 'quantidade', corresponde à 20% da variável 'valor'. A ferramenta é mais comumente aplicada na estratificação de variáveis, considerando sua importância relativa, divide a escala em 20%, 30% e 50%, de modo que seja possível analisar mais profundamente os itens de maior relevância para a investigação (MARSHALL JUNIOR, 2010).

2.7.5 Matriz SWOT

O esquema realiza o agrupamento de quatro fatores num gráfico, cuja correlação contribui para a formulação da estratégia organizacional, permitindo a análise do contexto em que se encontra. A matriz SWOT é baseada na simplicidade de conceito e execução facilitando sua operacionalização, não sendo por isso, menos relevante na sua capacidade de análise. Na Figura 06 é representado o esquema da matriz SWOT.

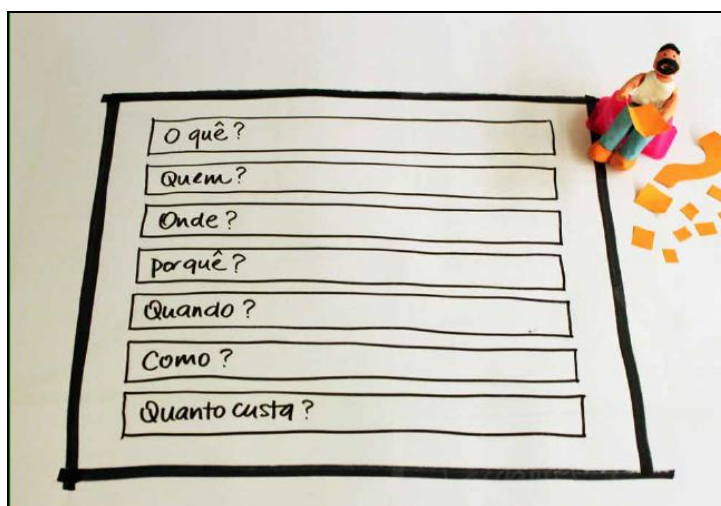
Figura 06 - Esquema Visual da Matriz SWOT

Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

De acordo com a imagem acima, o esquema SWOT configura quatro conjunturas nas quais a organização se posiciona. A matriz se utiliza da sua característica visual para facilitar o processo de formulação da estratégia fomentando o trabalho colaborativo.

2.7.6 5W2H

É tida como uma ferramenta de planejamento cujo nome é a sigla dos sete aspectos mínimos e necessários que devem compor uma ação, atividade ou projeto, que são *what, who, where, why, when, how e how much*. Na representação da Figura 07 os sete itens são alinhados e compõem uma lógica de planejamento.

Figura 07 – Representação Visual da 5W2H

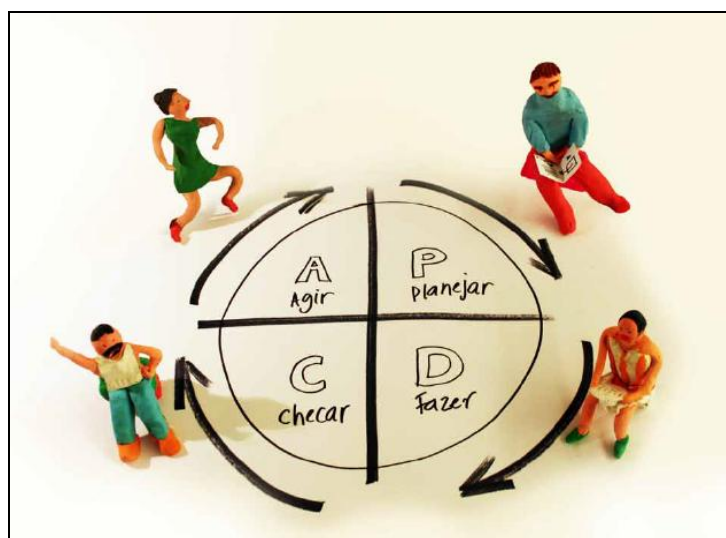
Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

O modelo é comumente formulado através de uma planilha, e seu aspecto visual é definitivo para a colaboração na formulação do plano, assim como, na execução e controle das tarefas (BLAUTH, 2009).

2.7.7 PDCA

A ferramenta é bastante intuitiva, tendo no seu nome, a sigla que designa a essência do seu funcionamento. O modelo é dividido em quatro áreas, *plan*, *do*, *check* e *act*, que correspondem a sequencia de planejamento, execução e controle de atividades ou estratégias. Pode ser facilmente aplicado em todos os níveis hierárquicos. A Figura 08 traz a proposta visual do PDCA em sua abordagem cíclica.

Figura 08 - Esquema Visual do Ciclo PDCA



Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

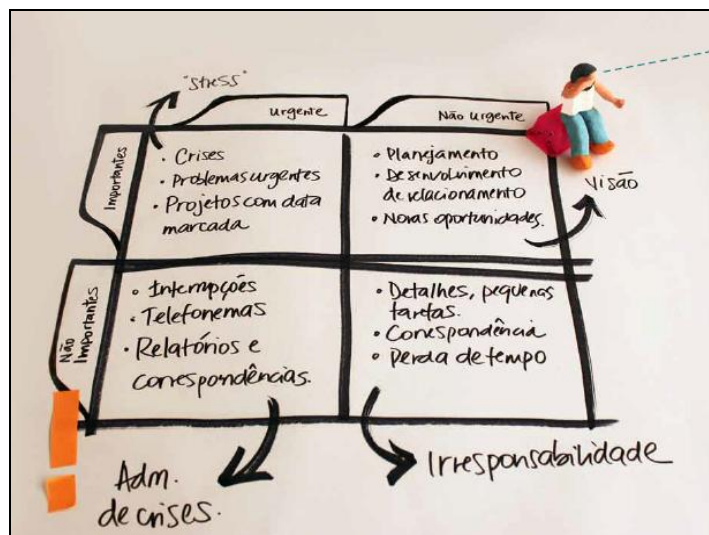
O modelo também tem seu sucesso baseado no apelo visual, que facilita o entendimento do processo cíclico, e a interdependência de cada uma das fases (MARSHALL JUNIOR, 2010).

2.7.8 Matriz de Gerenciamento de Tempo

É uma ferramenta reconhecida pela simplicidade e pelos rápidos resultados gerados, quando se pretende gerenciar tarefas, sobretudo sob pressão de tempo e impacto. A matriz faz o cruzamento de quatro variáveis, em dois vetores. O vetor temporal compreende as variáveis

“urgente” e “não urgente”, que são cruzadas com o vetor de relevância, formado pelas variáveis “importante” e “não importante”. A Figura 09 mantém um exemplo da aplicação da matriz, dividindo as tarefas em quatro quadrantes de diferentes prioridades.

Figura 09 – Matriz de Gerenciamento de Tempo



Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

A correlação das variáveis forma quatro cenários nos quais as tarefas devem ser distribuídas e gerenciadas. A estruturação da matriz considera a análise comparativa entre as prioridades das tarefas até o seu total balanceamento. As possibilidades de ação devem começar pelo que é “urgente e importante” tomando prioridade, seguido pelo que é “urgente e não importante”, que pode ser realizado em um futuro breve, depois, “não urgente e importante”, que pode ser gerenciado, e por fim, “não urgente e não importante”, que pode ser terceirizado (ROCHA, 2012).

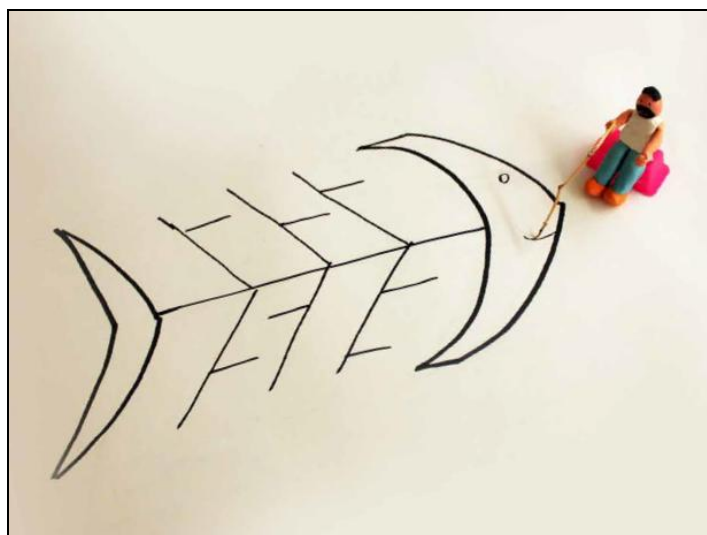
A matriz é comumente aplicada nas atividades rotineiras, em qualquer nível hierárquico, mas sua lógica de funcionamento pode ser extrapolada para circunstâncias estratégicas com aspectos mais complexos, de nível corporativo. A ferramenta é também bastante utilizada em contextos de crise em que decisões precisam ser tomadas rapidamente e suas consequências têm impactos elevados.

2.7.9 Diagrama de Ishikawa

Ferramenta bastante pragmática e usual que tem o objetivo de facilitar o estudo das causas e efeitos relacionados aos problemas recorrentes nos contextos organizacionais. O

esquema, também denominado espinha de peixe, pretende agrupar, em ordem de influencia, todos os fatos que colaboram para que o problema ocorra. A Figura 10 ilustra o esquema no qual cada parte da espinha corresponde a uma causa que, junto com as demais causas, convergem para o entroncamento da espinha, em direção ao problema objeto de investigação.

Figura 10 – Modelo do Diagrama de Ishikawa



Fonte: (BIOLCHINI, 2012)

A aplicação do modelo preconiza a análise sistemática e lógica dos fatores causadores dos problemas de modo a definir a forma mais objetiva para corrigir e prevenir sua recorrência. Ao serem definidas as relações de causa e efeito mais críticas que contribuem para o problema, é possível decidir quais as ações prioritárias para atender a solução eficaz (BLAETH, 2009).

2.8 Gerenciamento de Projetos

A realização de projetos tem se tornado comum e crescente para a maioria das organizações e a natureza e o modelo destes projetos tem mudado constantemente na busca pela melhoria nos resultados de custo, tempo, qualidade e, sobretudo, relevância estratégica (NICHOLAS, 1990). Os projetos da atualidade envolvem maior complexidade técnica e gerencial, requerendo uma ampla variedade de competências para lidar com as incertezas provenientes desses novos modelos de trabalho. Mudança, crescimento, inovação, são palavras que remetem sempre ao contexto de projeto no qual novas coisas são feitas, de modos geralmente, até então nunca realizados, ou em conjunturas nunca iguais.

A gestão de projetos é uma área relativamente nova e tem sido difundida nos últimos anos enquanto um modo realmente diferente de gerenciar tarefas. A disciplina originou do ambiente militar americano, na década de 50, mas teve sua intensa divulgação a partir de 1980 com a aplicação nas organizações privadas, predominantemente de engenharia. A essência do gerenciamento de projetos está embasada na aplicação de ferramentas de planejamento e execução das atividades tendo como foco os resultados específicos com limitações de prazo, tempo e qualidade. Esse conjunto de técnicas e competências permite ao gestor administrar melhor suas atividades com ganhos muito maiores em eficiência, mesmo em contextos complexos e de grande risco (VALLE et al, 2010).

Acompanhando todo esse processo de popularização, o conceito da palavra “projeto” tem evoluído nos últimos anos, se tornando mais aplicável aos diversos tipos de organizações que trabalham com essa abordagem gerencial. O PMI - *Project Management Institute* – a maior referência mundial para o assunto, mantém a definição de projeto mais bem aceita da atualidade: “Projeto é um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único.” (PMI, 2012). Dessa proposta, depreende-se que um projeto é sempre diferente em decorrência dos variados contextos e dos resultados únicos gerados. Da perspectiva temporal, subentende-se que o projeto mantém datas de início e término bastante precisas, seja em projetos grandes, de longa duração, ou projetos menores e curtos. E no aspecto da objetividade, percebe-se que a formação do escopo deve ocorrer bastante precisão e antes da execução, ou seja, no planejamento.

Nesse sentido a gestão de projetos pode ser definida como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto de forma a atingir os resultados necessários (MEREDITH & MANTEL, 1995). Seguindo a mesma ideia, de acordo com Lewis (2000), a gestão de projetos pode ser vista como uma ação de planejamento, programação e controle das atividades que precisam ser executadas para que os objetivos do projeto sejam atingidos.

Já de acordo com Frame (1999), a gestão de projetos pode estar baseada em muitos dos princípios da administração tradicional, portanto é mais ampla, e por isso, também envolve estratégia organizacional, negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estrutura organizacional. Nesse sentido, o projeto é visto como um “negócio temporário” que requer um esforço de gestão semelhante de uma organização tradicional no que se refere às diversas funções supracitadas.

O mesmo autor ainda aborda o gerenciamento de projetos na perspectiva das suas competências e as classifica em individuais, da equipe e da empresa, que são visões distintas,

mas com íntima relação. A competência individual se revela, sobretudo, através da figura do gerente de projetos, e compreende todas as habilidades que cada pessoa da equipe possui para contribuir com aspectos técnicos relacionados ao produto do projeto, como também habilidades gerenciais relacionadas ao projeto em si. As competências relacionadas a equipe envolvem colaborações transversais, ou seja, das várias funções e conhecimentos disponíveis no ambiente da organização para realizar o projeto. Essas habilidades permitem a solução de problemas mais complexos. Já as competências organizacionais se referem a cultura e a disposição da empresa para realizar o projeto do melhor modo possível. Todas essas perspectivas de competência são definitivas para definir a capacidade e maturidade de executar projetos (FRAME, 1999).

Segundo Rad & Raghavan (2000), a gestão de projetos tem como prioridade a disponibilidade e organização de recursos para realizar as tarefas e não considera questões gerenciais mais amplas como políticas, processos, relações pessoais, estratégia organizacional, etc. Todavia, na atualidade a visão gerencial preponderante para a gestão de projeto é que ela deve ser contextualizada com os aspectos do negócio, ou seja, o gestor deve, antes de tudo, conhecer as peculiaridades do negócio em que está inserido. Nicholas (1990) ainda contribui afirmando que as soluções para os desafios gerenciais gerados pelo contexto de mudança, rapidez e pela tecnologia, devem também ser mais complexas e abordar os problemas de modo mais amplo. Como consequência disso novas abordagens de gestão de projetos vem surgindo para adaptar-se as realidades de cada organização, seja para tratar de questões sistêmicas ou pontuais, e assim sendo, o conceito do gerenciamento de projeto pode ser visto sob diversas óticas, de acordo com a abordagem de cada autor, algumas mais voltadas para o resultado do projeto, outras relacionadas com as competências e habilidades necessárias, outras ainda que priorizam os processos de gestão do projeto, mas em todas as definições existe uma coerência e um núcleo único.

A visão geral para a gestão de projetos parte da ideia de que é necessário tornar o contexto de projetos mais processual para que haja gestão mensurável em todas as etapas do projeto. Segundo Crawford (2012), a boa parte dos fracassos no gerenciamento de projetos ocorre devido à ausência de processos ou processos mal estabelecidos. O *Project Management Institute* (PMI, 2012), congrega as mais importantes perspectivas conceituais e define que gestão de projetos consiste em decisões que são tomadas ao longo de toda a vida do projeto, estabelecendo tarefas de planejamento, organização, execução e controle e está organizada sobre quatro variáveis principais: escopo, prazo, custo e risco.

Portanto, como demonstrado, a realização do trabalho por meio de projeto tem sido amplamente demandada, mas nem todas as organizações realmente trabalham com projeto, ou se trabalham com projeto, não o gerenciam como se fosse de fato um projeto. Para tanto, se faz necessário inserir na cultura, processos, competências uma série de ferramentas e conceitos sobre o tema, para que assim a organização volte sua cultura para o mundo dos projetos, saindo do tradicional modelo funcional para o que se denomina modelo matricial ou projetizado. Organizações que trabalham desse modo são geralmente denominadas de organizações orientadas a projetos, conforme se verifica a seguir.

2.8.1 Organizações que atuam com projetos

Nas ultimas décadas uma grande mudança vem ocorrendo no desenvolvimento do desenho de novas estruturas organizacionais e modelos de negócio. Os gestores tem percebido que as organizações devem ser mais dinâmicas, flexíveis, ágeis e adaptáveis, em outras palavras, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado (KERZNER, 2001).

Esses novos modelos de organização tem utilizado de projetos com mais frequência, em muitos casos, o projeto que era antes uma atividade pontual ou paralela, se tornou o foco da organização, e portanto, ela passa a ser orientada a projetos. Essa desestruturação obrigou os gestores a repensar as tradicionais funções organizacionais existentes, e definir outros modos de gestão.

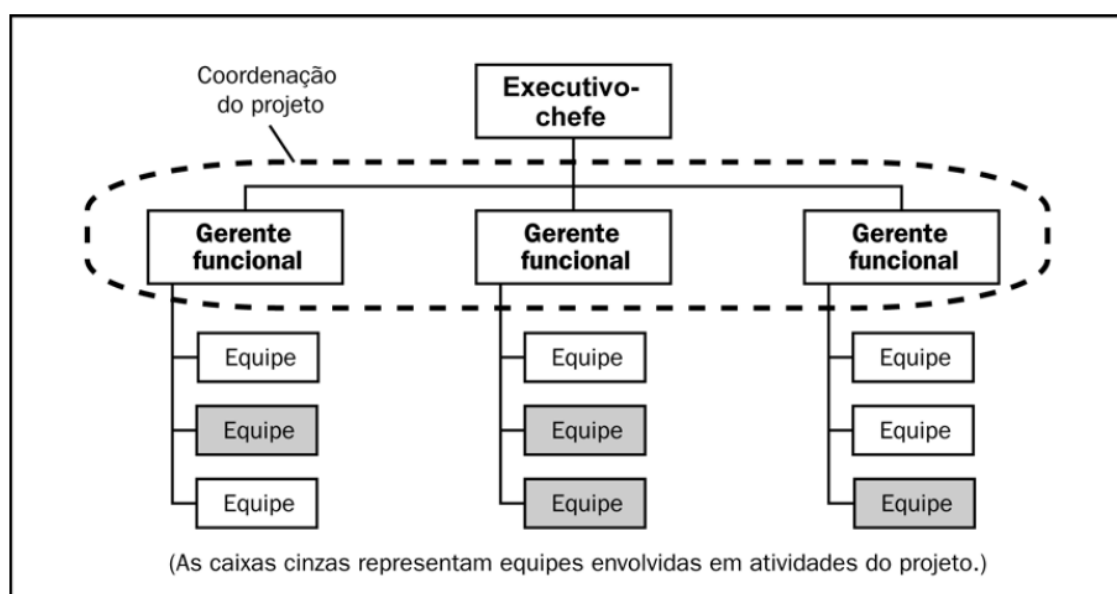
De acordo com Crawford (2012), os novos modelos de estrutura organizacional, mais recentes inclusive do que estrutura matricial, vêm apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas. O autor afirma que muitas são as razões para a ampla utilização destes tipos de modelos organizacionais, listando-as em quatro tópicos principais:

- A velocidade de resposta e a orientação ao mercado tornaram-se uma exigência indiscutível para a obtenção de sucesso na atualidade.
- O desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços geralmente requer informações e competências das mais diferentes áreas de conhecimento e das variadas funções organizacionais.
- O rápido desenvolvimento tecnológico em praticamente todas as áreas das empresas tem grande colaboração para desestabilizar a estrutura das mesmas.

- Grande parte da alta gestão das organizações não possui confiabilidade no entendimento e na coordenação de todas as atividades que ocorrem dentro de suas organizações. Há uma percepção geral de que o modelo tradicional não corresponde ao que as organizações precisam.

Conforme postulado pelo PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*, o maior conjunto mundial de conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos elaborado pelo *Project Management Institute*, existem, basicamente, três tipos de estruturas organizacionais dentro de uma empresa: a funcional, a matricial e a por projetos. A grande maioria das empresas ainda adotam o modelo mais tradicional, a organização funcional, todavia, essa estrutura impõe importantes dificuldades/obstáculos no que se refere à condução e à prática do gerenciamento de projetos (PMI, 2012). Abaixo, na Figura 11, segue a ilustração do modelo tradicional funcional.

Figura 11 - Estrutura Organizacional Funcional



Fonte: PMI (2012).

De acordo com a representação acima, a divisão das áreas da organização ocorre pelo critério de especialização, ou seja, em cada função é constituído um grupo ou departamento formado pelas pessoas que tratam apenas daqueles aspectos e geralmente compreende as competências de Marketing, Finanças, Produção/Operação e Recursos Humanos. Percebe-se que existe uma hierarquia de autoridades e que cada pessoa alocada nesses departamentos respondem diretamente a um líder da área. A disponibilidade de recursos toma como critério as áreas de especialização, todavia o projeto é por natureza um trabalho multidisciplinar que

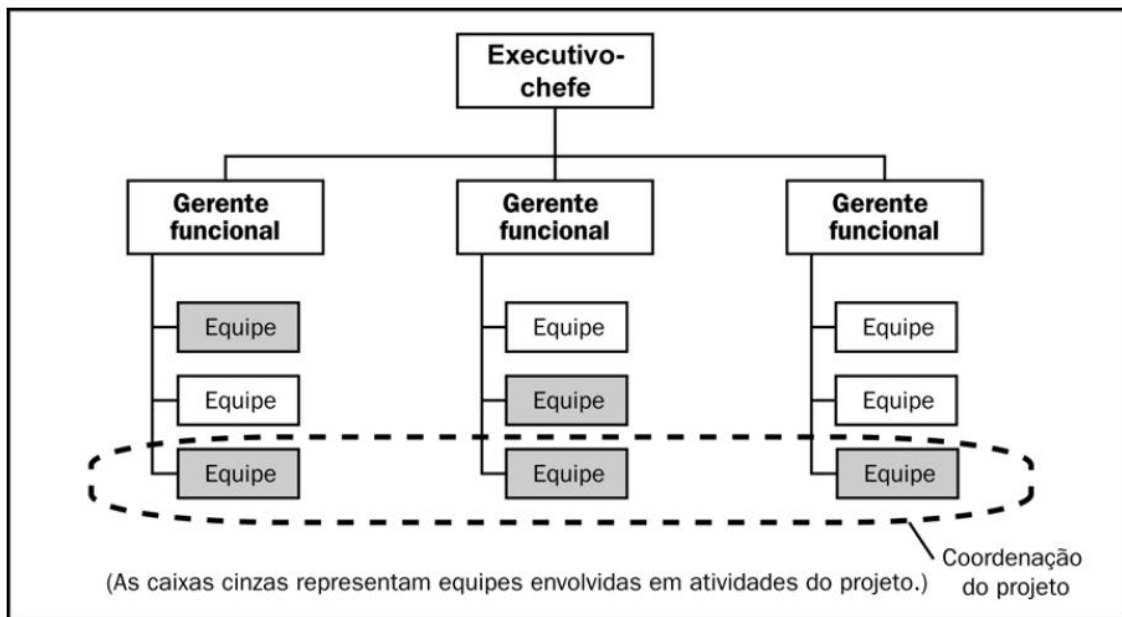
congrega pessoas de diversas áreas, formações, competências, e muitas vezes, de fora da própria organização, de forma que as especializações na estrutura do negócio geralmente constituem um entrave para esses novos tipos de relação de trabalho, autoridade e influência (PMI, 2012).

Em organizações com estruturas funcionais, o gerente de projetos, tem autoridade bastante limitada sobre os recursos e principais decisões relacionadas ao projeto, havendo nesse caso, mais prioridade para as atividades e funções tradicionais que compõem a rotina e as atribuições repassadas pelo gerente funcional, de um modo que nenhuma das atribuições serão realizadas com sucesso em decorrência da sobrecarga. Nesse caso, a gestão é bastante dificultada por questões estruturais e culturais e que geralmente estão além das capacidades de influencia de um gerente de projetos.

De acordo com Kerzner (2001), existem cinco indicadores que demonstram que a estrutura funcional tradicional não é apropriada para gerenciar projetos:

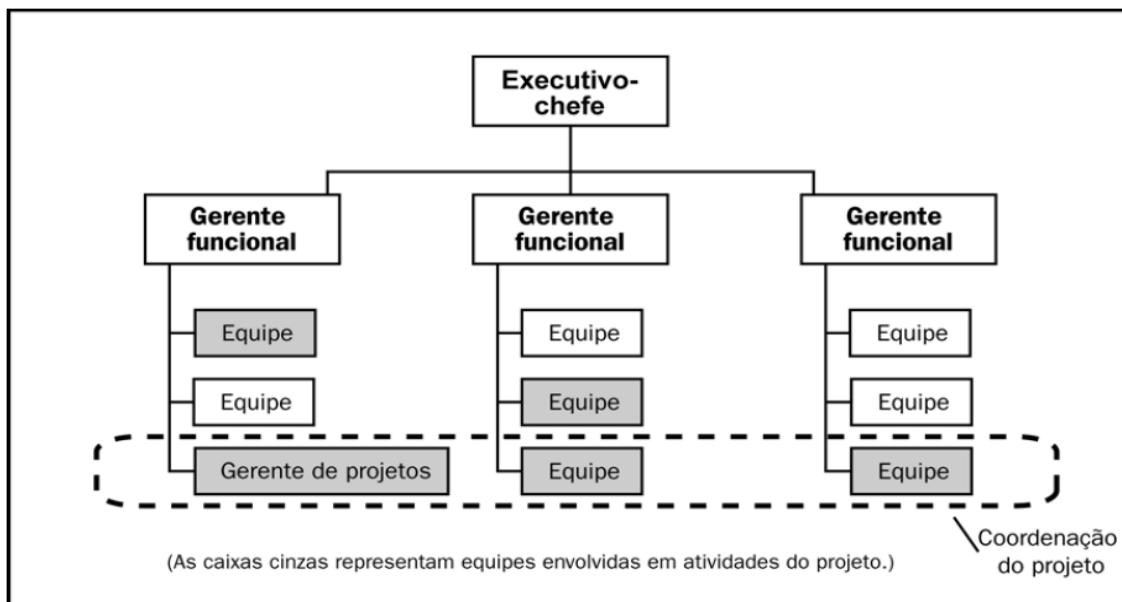
- Os gerentes podem estar satisfeitos com as habilidades técnicas de suas equipes e até seu desempenho, contudo os projetos não são realizados conforme os cronogramas predefinidos e de acordo com os custos programados;
- Há insatisfação e amplo conflito entre as equipes de trabalho em decorrência do mal resultado nos prazos de entrega;
- Existe prioridade estratégica, interesse geral e um grande compromisso na execução do projeto, todavia há também uma alta variação no desempenho do projeto;
- Muito embora os projetos estejam atendendo as determinações de prazo e custo, os grupos que participam não estão satisfeitos com os resultados.
- Há um expressivo número de competências envolvidas com o projeto que são subutilizadas;

As organizações se esforçaram para adaptar o rígido modelo tradicional à essas novas demandas geradas pelos projetos e criaram como alternativa as estruturas matriciais e projetizadas, sendo a primeira uma combinação da funcional e projetizada, e que pode ser modificada e classificada em três modelos: a matricial fraca, a equilibrada ou a forte. Na Figura 12, se apresenta a estrutura matricial.

Figura 12 - Estrutura Organizacional Matricial Fraca

Fonte: PMI (2012).

Nesse caso o gerente de projetos ainda não tem uma participação expressiva na estrutura, se confundindo com os demais integrantes do projeto, ele na verdade coordena informalmente um grupo de funcionários advindos das diversas áreas da organização.

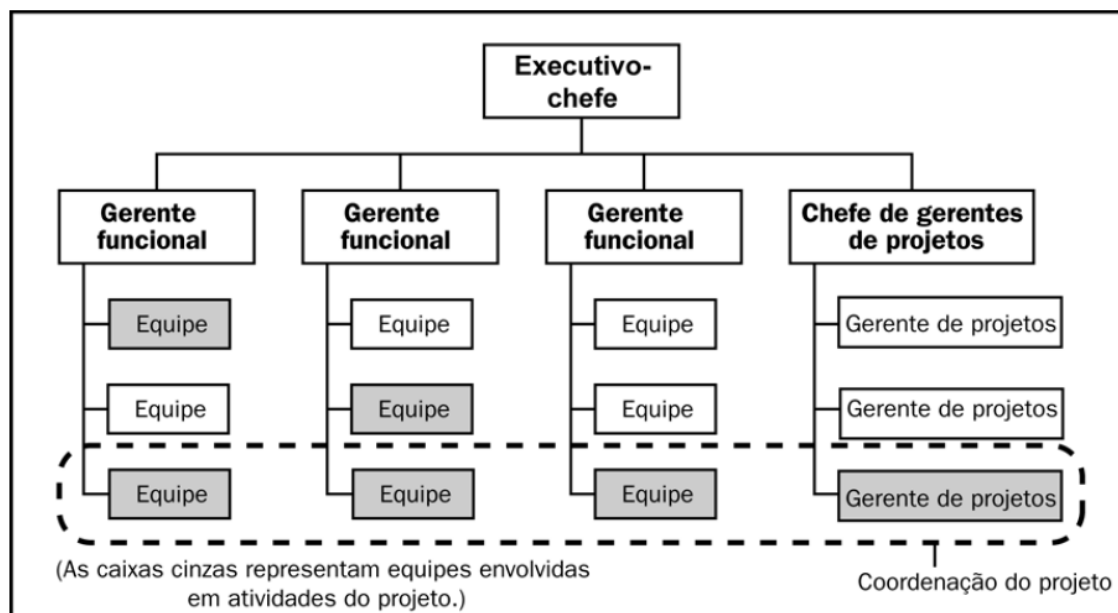
Figura 13 - Estrutura Organizacional Matricial Balanceada

Fonte: PMI (2012).

No modelo da Figura 13 já existe um suposto gerente de projetos que figura ainda no mesmo nível dos demais componentes do projeto e está subordinado a um dos gerentes

funcionais. Na estrutura Matricial Balanceada o gerente de projetos tem um pouco mais de expressividade e representação do que na Matricial Fraca. A Figura 14 traz a estrutura matricial com forte presença do gerente de projeto.

Figura 14 - Estrutura Organizacional Matricial Forte



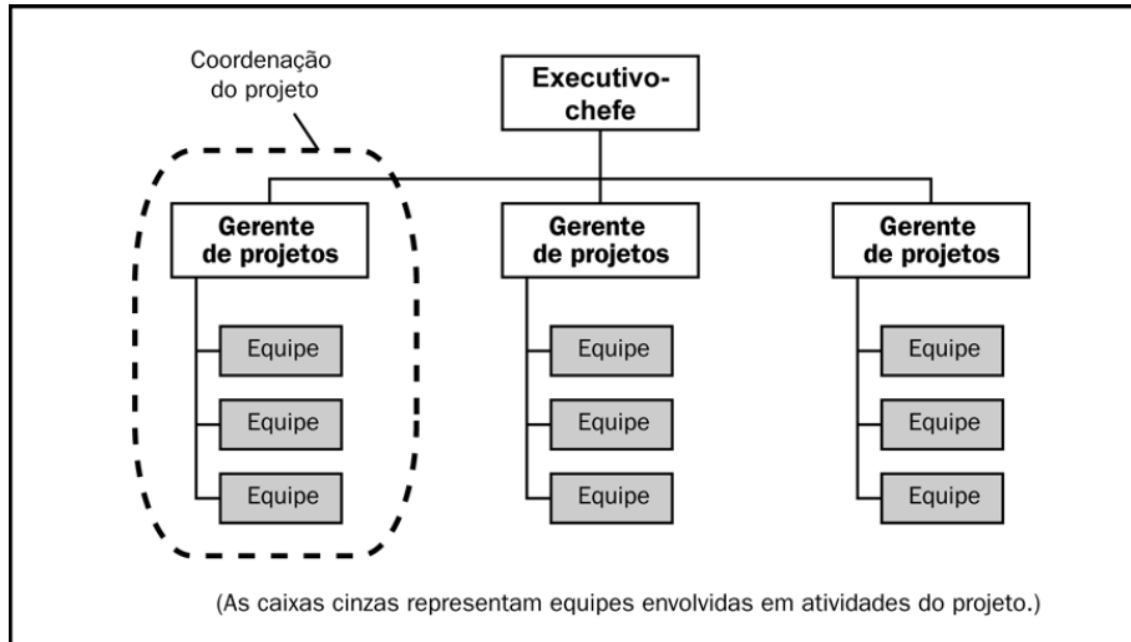
Fonte: PMI (2012).

Todas as estruturas matriciais reúnem um esforço para combinar as estruturas funcionais e projetizadas, e manter as características de ambos os modelos. No ultimo caso, em paralelo à estrutura funcional, sob a influência dos gerentes funcionais, são criadas as equipes de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos. As equipes passam a ter atribuições relacionadas aos processos da empresa e aos processos do projeto. Esse cruzamento é geralmente razão para constantes conflitos na disponibilidade de recursos e distribuição de prioridades e autoridades. Um dos aspectos mais evidentes na estrutura matricial é a disputa de autoridade existente entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos, os quais gerenciam as mesmas equipes e recursos (PMI, 2012).

Seguindo o processo de evolução na complexidade dos projetos e das organizações, os gestores verificaram que as atividades dos projetos ainda não estavam sendo realizadas de modo a gerar os objetivos esperados. Novas estruturas surgiram para integrar mais os processos do projeto e reduzir os conflitos que os modelos matriciais deixavam, levando assim à estrutura projetizada, que é totalmente voltada para a realização do projeto. De acordo com Kerzner (2001), o aspecto mais relevante nessa estrutura é que um único indivíduo, o gestor de projetos, mantém a autoridade e autonomia completa sobre o projeto como um todo.

Na Figura 15 o gerente de projeto aparece com total prioridade estratégica, autoridade e autonomia.

Figura 15 - Estrutura Organizacional Projetizada



Fonte: PMI (2012).

Na estrutura projetizada as equipes são reunidas por projeto, e não existe mais a presença dos gerentes funcionais ou equipes alocadas por especialização, mas sim pessoas alocadas por projeto.

O Quadro 06 abaixo apresenta características das estruturas organizacionais quando submetidas a dinâmica dos projetos. Cada uma mantém aspectos favoráveis ou não para o bom andamento dos projetos, sendo dessa forma, um aspecto de grande relevância na estratégia organizacional.

Quadro 06 - Influencia da Estrutura Organizacional nos Projetos.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2012).

A definição do modelo organizacional tem total dependência dos aspectos estratégicos e do processo de amadurecimento gerencial, sendo geralmente cada estrutura parte de um processo de desenvolvimento na gestão. Essa evolução percorre diversas etapas, entre elas o reconhecimento da relevância do tema para a empresa, que pode ser percebido pelo apoio, compreensão do conteúdo, determinação da figura do patrocinador, e comprometimento com as mudanças necessárias. Num segundo momento se estabelecem novas relações entre as gerências funcionais. Posteriormente, o modelo de uma metodologia de gestão de projetos começa a ser delineada, exigindo maiores esforços de planejamento. E por fim, os projetos são definidos como um processo formal em toda a organização (PMI, 2012).

Entretanto, de acordo ainda com Kerzner (2001), não existe um modelo único e mais adequado de estrutura organizacional, pois o modelo deve se adequar ao tipo de projeto a ser gerenciado, a cultura da organização, aos propósitos estratégicos, entre outros aspectos. A estrutura organizacional é um fator crítico de sucesso para a realização da estratégia organizacional, de modo que o arranjo organizacional fornece elementos que compõem os principais direcionadores da estratégia organizacional.

2.9 Metodologia Canvas

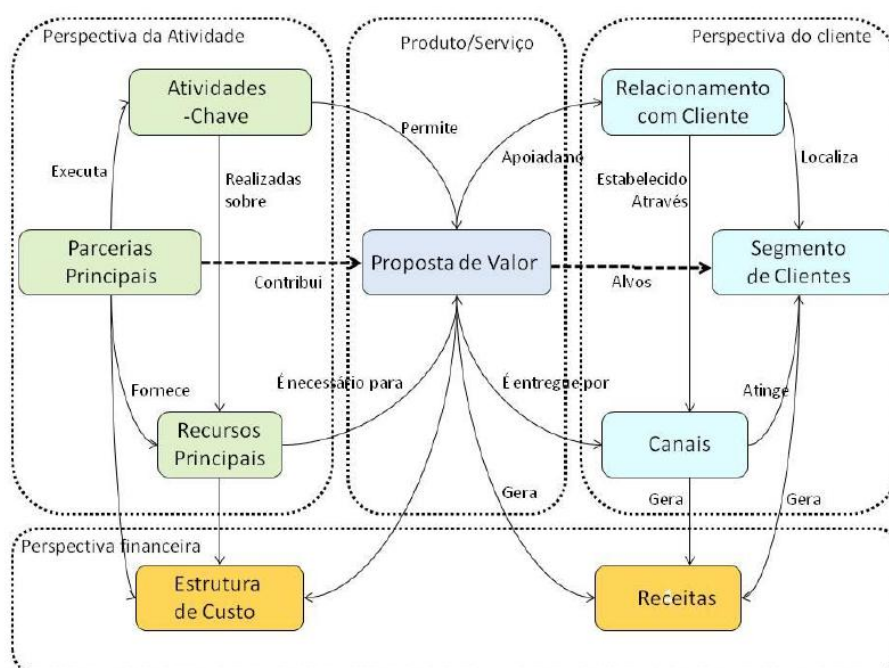
A metodologia surgiu como fruto de uma pesquisa acadêmica de doutorado do suíço Alexander Osterwalder em meados de 2005, e se consolidou através da publicação do livro *Business Model Generation*, que se tornou famoso pelo seu apelo visual e pela evidência do

sucesso prático do Canvas já que contou com a participação de 470 empreendedores de 45 países. O Canvas pode ser compreendido como uma metodologia de modelagem de negócios que permite mais facilmente compreender como uma ideia pode ser concretizada enquanto produto. Para tanto, a abordagem considera o negócio como um todo, incluindo os diversos setores que colaboram e interagem para gerar o produto da forma ideal, ou seja, o Canvas descreve a lógica da empresa, com base em um modelo simples, objetivo, e intuitivo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A abordagem faz parte do movimento denominado *design thinking*, que utiliza de métodos gráficos de grande força visual como forma de sistematização das ideias, e integração das pessoas envolvidas. Ao reconhecer que a mente humana realiza mais através das suas capacidades e percepções visuais, a imagem se tornou item prioritário na comunicação e estruturação dos projetos e das suas ferramentas de gestão. O Canvas permite através de seu desenho, visualizar as principais áreas de uma organização, o modo como atuam e suas relações (MACEDO et. al. 2013).

O modelo Canvas de uma forma geral, composto por quatro blocos e nove itens que, de forma sucinta, integram os principais aspectos de um negócio. Ou seja, o modelo permite que a equipe priorize as atenções para questões mais fundamentais e estratégicas na definição de um negócio. A Figura 16 mostra a relação entre os blocos e os elementos do modelo Canvas.

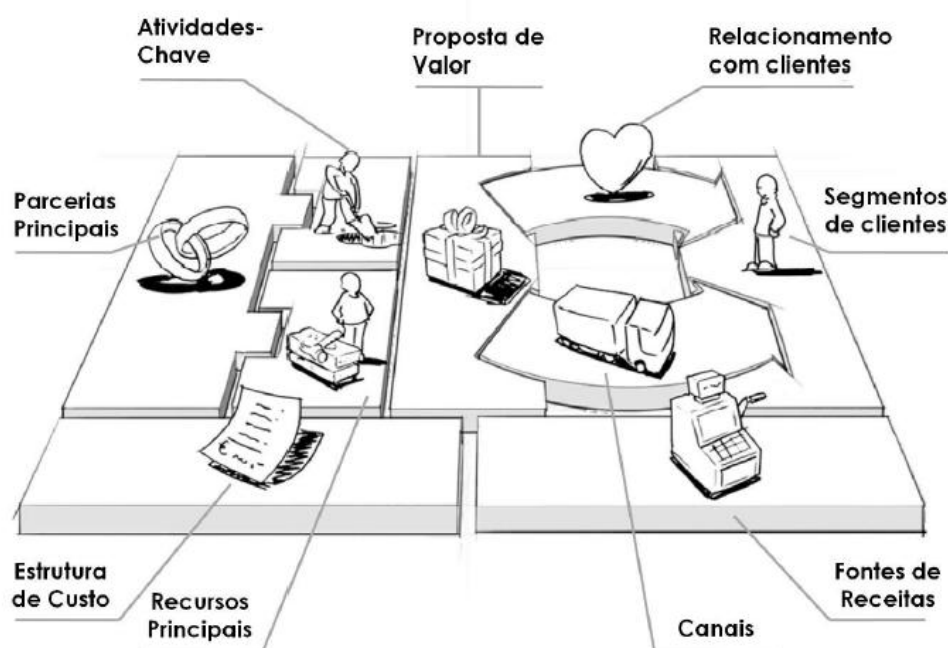
Figura 16 – Relação entre as Diversas Perspectivas do Modelo Canvas



Fonte: (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

A metodologia considera que clientes, produto, atividade e finanças são os vetores de maior significância quando se trata de definir um modelo de negócio, e cada um desses aspectos pode ser subdividido em itens menores para maior detalhamento do modelo. A concepção do negócio surge sempre a partir de um valor bastante significativo o qual se pretende oferecer a um grupo de clientes específico. Esse valor é sempre representado por um produto ou serviço, gerado através de recursos e atividades especiais, com o auxílio de parcerias. O produto deve ser entregue de algum modo ao cliente, e todo esse processo gera receitas e custos. Esse ciclo lógico é repetido inúmeras vezes durante a concepção do empreendimento, até que cada aspecto esteja coerentemente relacionado e bem definido. O modelo prevê a correlação entre os nove componentes numa espécie de quadro, no qual as ideias são dispostas, componente por componente (BORCHARDT, 2013). A Figura 17 é a representação da metodologia Canvas para modelagem de negócio.

Figura 17 – Esquema para Modelagem de Negócios na Metodologia Canvas



Fonte: (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

A estrutura do Canvas possibilita que toda a organização seja expressa integralmente de modo que as relações e influências entre cada uma das áreas seja facilmente compreendida, fato que facilita a formulação do modelo de negócio e a gestão das mudanças. A seguir serão abordadas cada uma das dimensões do Canvas, com suas conceituações.

2.9.1 Segmento de Clientes (SC)

A prioridade absoluta em qualquer tipo de organização é o cliente, ou usuário, de quem tudo parte e para quem tudo se realiza, devendo ser analisado com cuidado, em seus segmentos, necessidades e satisfações. O modelo de negócio deve prever sua clientela, e a forma como se relacionará. Os segmentos devem ser precisamente conhecidos, juntamente com suas peculiaridades. Alguns negócios atuam com apenas um segmento de mercado, outros escolhem pela variação.

São considerados segmentos distintos quando as demandas são diferentes e merecem atenção especial, e que muitas vezes requerem canais de distribuição diferentes, e variados tipos de relacionamento. Aspectos como aceitação do preço, nível de qualidade, formas de pagamento, prazo, aplicação do produto, entre outros, são definidos pelo cliente.

Alguns tipos de segmento de clientes são (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- Nicho de Mercado: Focam em grupos de clientes bastante específicos e especializados, que tem demandas geralmente mais exigentes, às quais a organização deve se adequar.
- Mercado de Massa: Com pouca segregação, ao segmento é oferecido um produto padrão, que atende a necessidade da maioria, formada por um grande volume de cliente, mais homogêneo, cujos canais de distribuição e formas de relacionamento tendem a ser iguais.

2.9.2 Proposta de Valor (PV)

Consiste em todos os benefícios ou vantagens que os produtos ou serviços oferecidos podem gerar para o cliente, geralmente variam para cada segmento de mercado, ou conforme o tipo de tecnologia utilizada. A proposta de valor está relacionada com a essencial satisfação do cliente e o faz escolher entre uma empresa ou sua concorrente. Nessa proposta são consideradas as questões últimas nas relações com o cliente, tais como, os reais benefícios gerados, problemas resolvidos, valor agregado e necessidades satisfeitas.

Quanto mais específicos os valores gerados para os segmentos, maior é a tendência de obter satisfação, uma vez que as necessidades de cada segmento são consideradas. O valor percebido pode assumir inúmeras perspectivas de acordo com o segmento e as necessidades demandadas. O valor pode ser a inovação de algum produto ou processo, a garantia da

qualidade, o desempenho favorável, segurança, assim como pode ser uma experiência vivida (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.9.3 Canais (CN)

Esse componente considera como, ou através de que, os valores serão entregues ao cliente, ou seja, o conjunto de processos que contém a entrega do produto até o cliente. Devem ser considerados quais os tipos de canais que são apropriados para o segmento selecionado, priorizando sempre a geração de valor. Os canais da empresa permitem que os clientes tenham conhecimento a respeito da proposta de valor, e entendam como obter os serviços. Os canais também compreendem os processos de pós venda acompanhando o uso e satisfação com o produto.

Os canais podem ser próprios, ou seja, os processos fazem parte do escopo da empresa, ou terceirizados, quando os processos não fazem parte do escopo, mas estão sob gestão da empresa, ou podem ser ainda sob regime de parceria, ao se juntar com outras empresas para entregar o produto ao cliente. Geralmente canais particulares implicam em maiores custos e esforços por parte da empresa, entretanto, frequentemente são sinônimo de maior qualidade nos resultados.

2.9.4 Relacionamento com Clientes (RC)

O modo como a organização escolhe para tratar seus clientes pode ser um poderoso fator de diferenciação ao gerar um valor na experiência vivida. Princípios como respeito, empatia e compromisso podem criar no cliente um vínculo que pode extrapolar os interesses meramente comerciais.

No sentido mais processual, existem algumas formas mais utilizadas para manter um bom fluxo de comunicação e relacionamento entre a organização e os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- **Serviços automatizados:** mantém procedimentos padrão de relacionamento com os clientes para solucionar solicitações mais recorrentes, tais como, pedido, devolução, reclamações, etc.
- **Self service:** a organização permite que o cliente defina o modo como será servido, disponibilizando apenas os meios necessários.

- Comunidades: permite a interação entre os clientes de modo que possam se auxiliar nas demandas.
- Assistência pessoal: é a relação direta com a organização através de um representante.
- Cocriação: relacionamento que estimula o cliente a participar da avaliação do serviço, como ator que analisa e opina sobre problemas e possibilidades de melhoria. Esse modo permite a organização coletar relevantes perspectivas sobre o valor gerado ao cliente.
- Assistência pessoal dedicada: é a relação direta com a organização com atendimento das demandas específicas de cada cliente.

2.9.5 Fontes de Receita (R\$)

Representam a concretização do resultado financeiro gerado na entrega do valor ao cliente. Sua definição varia com os objetivos estratégicos ou também com a natureza da organização, assim como, com o segmento em que atua.

Esse componente analisa como os recursos financeiros entrarão na empresa, se fracionado, no início ou no fim da transação. Ou ainda, se há outros tipos de organização participando, tais como bancos ou parceiros.

As fontes de receita são diversas e podem advir da venda direta de produtos ou serviços, ou como uma taxa ou participação em resultados de outras organizações. Os recursos também podem ser originados através de operações financeiras que geram retorno através dos juros.

A definição dos preços é também realizada nessa área, a qual sofre direta influencia dos custos da operação e dos valores praticados em mercado. Preços podem ser voláteis e variar conforme a dinâmica do mercado, ou podem ser estáveis, condicionado a outros interesses dos clientes.

2.9.6 Recursos Principais (RP)

Os recursos compõem a proposta de valor que a organização se propõe a oferecer. São facilmente identificados como fatores críticos pois são essenciais para que o modelo de negócio realize o trabalho pretendido. Podem-se destacar os seguintes tipos de recursos:

- Físicos – Instalações, automóveis, maquinário e mobiliário;
- Financeiros – Contratos, Seguro, Aplicações, Capital de Giro e Garantias;
- Propriedades Intelectuais – Patentes, marcas, registros, direitos de uso e banco de dados;
- Humanos – Pessoas, competências, assessoria e parcerias;

Os variados tipos de negócio vão requerer diferentes tipos e quantidades de recursos, conforme a proposta de valor, canais utilizados, segmentos de clientes e fontes de receitas.

2.9.7 Atividades Chave (AC)

As Atividades Chave são as prioridades absolutas da organização para entregar a proposta de valor, ou seja, são as ações, sem as quais a empresa não pode operar. As atividades chave variam conforme o modelo de cada negócio e suas peculiaridades. Podem ser atividades relacionadas a operação, ao desenvolvimento de projetos, a entrega, ou qualquer outra área, mas que são especialmente essenciais para se realizar a proposta de valor, e estão geralmente relacionadas com o *core business*.

2.9.8 Parcerias Principais (PP)

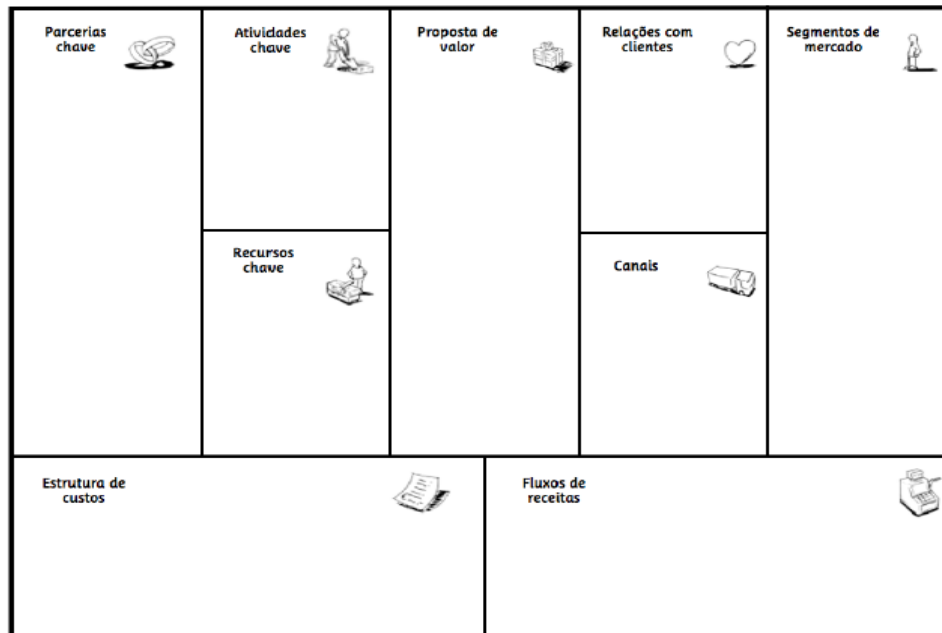
A organização é formada por um conjunto de parcerias que envolvem fornecedores, assessorias, governos, clientes e vários outros atores. São possibilidades estratégicas definitivas para o processo de crescimento mútuo, cuja sinergia não se obtém isoladamente. A capacidade de se associar gera inúmeras possibilidades na redução dos riscos e custos pelo compartilhamento dos conhecimentos, tecnologias e recursos. Parcerias podem se dar através de alianças estratégicas, geralmente entre empresas não concorrentes, *joint ventures*, voltadas para o desenvolvimento de novos negócios unindo recursos, tecnologias e conhecimentos, e compromisso entre comprador e fornecedor para garantir o fornecimento e consumo de materiais de forma segura e confiável (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.9.9 Estruturas de Custos (C\$)

O modelo de negócio deve ser pensando considerando fortemente sua sustentabilidade financeira e para isso, compreender a forma como os custos são gerados é definitivo. Nessa área os custos devem ser compreendidos enquanto sua estrutura, origem e relação com a proposta de valor. Todos os demais componentes do Canvas tem uma relação direta com a geração de custos, seja no acréscimo ou no decréscimo, e a categorização dos custos e despesas permite analisar quais são prioritários e necessários. Nessa análise também se considera aspectos como capital de giro, investimentos iniciais, depreciação e despesas gerais. Alguns modelos de negócio tem a gestão de custo como seu fator chave de competitividade, visto que competem de modo acirrado por baixos preços, para tanto, se faz necessário considerar quais recursos e atividades mais definitivas na realização do valor proposto. Há também, por outro lado, modelos de negócio que priorizam outros aspectos, como qualidade ou customização, e por isso os custos se tornam objeto de difícil controle ou padronização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A aplicação do modelo Canvas geralmente se dá como um processo de análise estratégica do qual participa uma equipe multidisciplinar, envolvendo, sobretudo, aqueles que têm poder de decisão sobre os investimentos e sobre a visão de crescimento da organização. A ideia de negócio se origina geralmente na percepção de um empreendedor que define aspectos básicos iniciais, como produto e mercado, e passa, com a ajuda da equipe, por um processo de construção, no qual outras questões são definidas, tais como a tecnologia, os canais e relacionamentos.

Na prática, o Canvas funciona como uma espécie de formulário desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), mostrado na Figura 18, que mostra os quadros que devem ser preenchidos, cada um com um componente, para a formulação do modelo.

Figura 18 – Esquema Utilizado nas Organizações

Fonte: (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

A formulação geralmente ocorre por meio de reuniões específicas constituídas por equipe multidisciplinar, que elabora cada um dos componentes e os relaciona com os demais. Cada ideia é incluída no quadro de forma escrita, ou através de papeis autocolantes, *post-it*. Todo o processo se dá de forma cíclica até o ponto em que a ideia estiver suficientemente depurada.

Na perspectiva do planejamento, o Canvas pode ser comparado com a abordagem do 5W2H, em que perguntas chave norteiam toda a composição, conforme demonstra a Figura 19.

Figura 19 – Estratificação do Canvas por Áreas Principais

Fonte: joinville.udesc.br⁵

Como demonstra a ilustração, o Canvas pode ser fragmentado em quatro áreas principais, que podem ser representadas pelas perguntas: Como; O que; Para quem e Quanto. Tais aspectos levantam a essência do negócio.

A praticidade, simplicidade e forte poder visual do Canvas tem sido aspectos de destaque na metodologia que hoje se aplica em organizações de diversos setores e com dimensões grandes e pequenas. Os componentes que formam o modelo têm sido bastante suficientes para descrever o que há de mais prioritário na estruturação de um negócio de modo que a estratégia se torna literalmente mais visível (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.10 Variações do Canvas

A metodologia vem alcançando resultados reconhecidos pelo mercado e pela academia, já sendo um modelo bastante apurado não requerendo maiores adaptações para sua finalidade. Entretanto, como consequência do seu sucesso, inevitavelmente aplicações diferentes demandam novas formas de realizar a metodologia. Desse modo surgiram algumas variações do Canvas que serão conceituados a seguir:

⁵ Em: <http://www2.joinville.udesc.br/~i9/2013/08/12/business-model-canvas-ja-ouviu-falar/>. Acesso em 04/06/14.

a) Lean Canvas

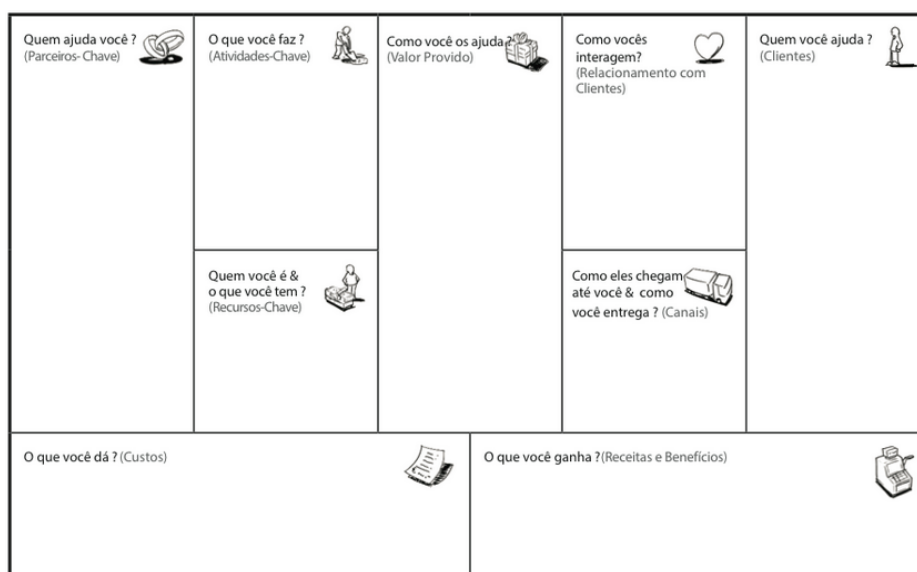
A metodologia surgiu a partir das investigações de Ash Maurya junto às empresas *Startup*, que geralmente atuam com tecnologia, ao perceber que tal mercado demanda alta capacidade de realizar mudanças rápidas, e que para tanto, o aprendizado deve ser priorizado. Nesse sentido, foi proposto que houvessem substituições nas seguintes dimensões do Canvas: De “Parcerias Chave” para “Problema”; de “Atividades Chave” para “Solução”; de “Recursos Chave” para “Métricas Chave” e por fim, de “Relacionamento com o Cliente” para “Vantagem Competitiva”. Com tais alterações no modelo Canvas, busca-se aumentar a flexibilidade no reposicionamento estratégico, a competitividade, a criatividade com foco no cliente (MAURYA, 2010).

b) Canvas Pessoal – *Business Model You*

A proposta do autor Tim Clark parte do pressuposto de que a carreira profissional pode ser vista como um negócio, e como tal pode ser planejada e gerenciada com estratégia e criatividade e inovação. O método prevê que o profissional pode ser considerado um empreendedor ao assumir os riscos e responsabilidades relacionados ao seu empreendimento: sua carreira.

O trabalho de Clark, Osterwalder & Pigneur (2013), utiliza dos mesmos princípios do modelo *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), entretanto, propõe algumas adaptações conceituais para facilitar o entendimento e aplicar ao contexto pessoal. A estrutura do método é bastante similar, conforme demonstra a Figura 20:

Figura 20 – Estrutura do *Business Model You*



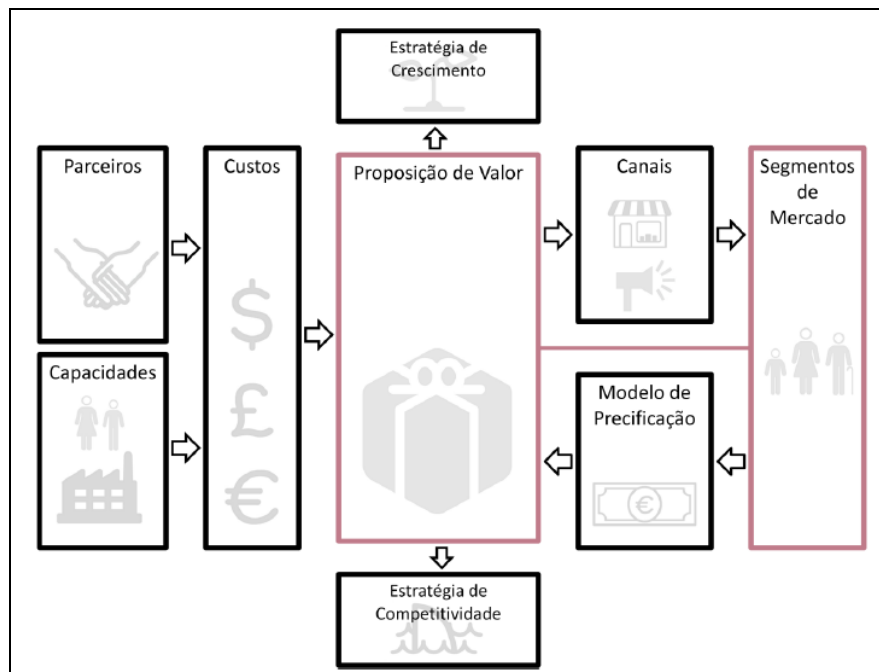
Fonte: (CLARK, OSTERWALDER & PIGNEUR, 2013).

A ideia do autor é poder apresentar a proposta de carreira profissional em uma única folha de papel, de forma lógica, coerente e visualmente explicativa, sido concebida de forma criativa e estratégica.

c) Business Model Framework

A abordagem foi criada por Tom Hulme e pretende colaborar para que empresas *Startup* analisem melhor os riscos e o ciclo de aprendizagem do seu início até a fase de escalabilidade. A proposta inclui os blocos “Estratégia de Competitividade” e “Estratégia de Crescimento”, conforme a Figura 21 abaixo:

Figura 21 – Estrutura do *Business Model Framework*



Fonte: (PIRES, 2012).

Considerando todos os conceitos apresentados que fundamentam e têm relação direta com os temas dessa pesquisa, a seguir será descrito o estudo de caso.

3 OBSERVAÇÃO DA APLICAÇÃO

Nesse item, serão demonstrados os desdobramentos da pesquisa no que se trata da aplicação da metodologia canvas, os desafios apresentados pelo contexto, incluindo considerações dos envolvidos no processo.

3.1 A Organização Observada

O estudo se realizou em um grupo de empresas que atuam nos setores de alimentação, serviço e comércio, com atividade na Paraíba, mais predominantemente em João Pessoa. As empresas são de propriedade dos mesmos sócios os quais iniciaram a atuação empreendedora no campo da hotelaria, e diversificaram para outros públicos e outros segmentos. As empresas são individualizadas e não possuem vínculo de *holding*, mas mantém gestão centralizada e unificada, de modo que aspectos estratégicos são deliberados em conjunto.

A incursão pelo setor da hospedagem se iniciou com a aquisição de um negócio já à beira da falência, o qual sofreu uma série de aprimoramentos, o que gerou uma recuperação gradual, e possibilitou uma posterior diversificação para outros segmentos e modelos de negócio.

No setor moteleiro, as empresas já obtiveram reconhecimento nacional estando entre as dez melhores do Brasil, de acordo com a Revista Moteleiro - renomada revista da área - em termos de qualidade do serviço e das instalações. O perfil geral dos negócios do grupo pode ser descrito como “hospedagem íntima de luxo”, proposta através da qual a empresa enfatiza a sofisticação dos aspectos estruturais com detalhes arquitetônicos destacados e modernos, aliado a isso, também há o reconhecimento pelas práticas de sustentabilidade através do reuso da água, gestão de resíduos e da utilização de energia renovável. Nos negócios do setor de hospedagem há um combate intenso contra a prostituição e abuso infantil, adotando-se normas e procedimentos de segurança, além de rastreabilidade de veículos de clientes. Há uma forte evidência nas estratégias de marketing, que aplicam ações e promoções arrojadas e fortes campanhas de divulgação.

A culinária nas empresas hoteleiras e moteleiras obteve destaque com a oferta de pratos sofisticados produzidos através de um alto padrão de higiene e segurança alimentar, o que abriu portas para a criação dos negócios voltados para o setor de alimentação, sendo o primeiro deles o restaurante especializado em massas, e outro com uma abordagem especial para hotéis em modelos de franquia. O grupo também inclui uma empresa de equipamentos

para *fitness*. As empresas possuem sócio investidor que não participa diretamente da gestão, e da mesma forma, os gestores também têm participação em outros negócios, além do mais, cada uma das empresas atua em localidades e públicos diferentes.

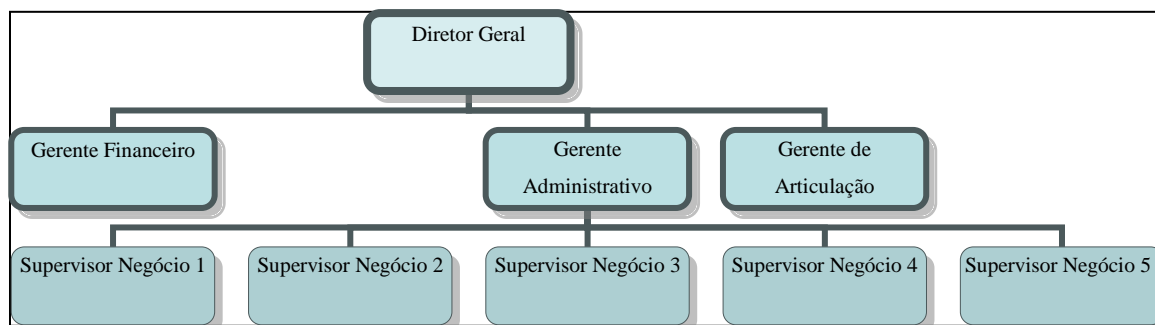
3.2 Equipe de Gestão, Cultura Organizacional e Conjuntura

A gestão do grupo é bastante centralizada, estando a gestão estratégia e tática bastante concentrada em quatro sócios gestores, sendo um diretor, e três gerentes. As empresas têm características fortes da gestão familiar, apesar de terem sócios investidores sem vínculo familiar, sendo o diretor, o pai dos três gerentes. Os gestores se utilizam fortemente a rede de contatos profissional como forma de colaborar para o desenvolvimento de novos negócios. O Diretor tem a função de gestor principal, estando mais focado na estratégia do grupo, decisões mais amplas e no desenvolvimento de novos negócios. Um dos gerentes atua mais especificamente na área financeira, um na administração e outro na articulação e formação de parcerias.

O grupo atua com projetos no cotidiano, com campanhas publicitárias, expansão e, sobretudo, nas ações de desenvolvimento de novos negócios. Não há processos nem metodologia estabelecida pra gerenciar seus projetos, que muitas vezes são coordenados de modos diferentes por cada gerente. A forma de planejar e controlar cronograma, orçamentos e tarefas alterna bastante. Além do mais, os projetos geralmente possuem escopos e objetivos variados, o que dificulta ainda mais a gestão.

A estrutura gerencial do grupo e de cada uma das empresas é simplificada podendo ser expressa no organograma abaixo:

Figura 22 – Organograma do Grupo



Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014).

Conforme a Figura 22, no grupo empresarial cada gestor é responsável por uma área principal e algumas secundárias, como *marketing*, operações, etc; mas também tem ingerência direta sobre cada negócio.

De acordo com as estruturas organizacionais reconhecidas pelo PMI – *Project Management Institute*, a estrutura do grupo é composta pelas funções administrativas tradicionais, e pode ser categorizada como funcional. A gestão dos projetos está toda concentrada nos níveis de gerência e diretoria, os quais tem autonomia suficiente para controlar aspectos financeiros e a disponibilidade de recursos, não existindo, portanto, a figura do gerente de projetos. As equipes que trabalham nos projetos são multidisciplinares e as tarefas com as suas atribuições funcionais. Gerentes, apesar de o grupo desenvolver projetos constantemente, e tal função manter-se distribuída entre as atribuições dos gerentes. Nesse aspecto, o grupo enquadra-se nos níveis mais elementares de maturidade em gestão de projetos.

Uma característica de destaque é a qualificação e competência dos gestores, sendo um deles graduado em economia, com experiência no mercado financeiro, o outro graduado em administração, e ambos, portanto, empreendedores por formação. O diretor, apesar de não ter formação na área gerencial, possui um forte perfil empreendedor intuitivo, com experiência em outros setores, tais como o comércio varejista. Um dos fatores mais favoráveis ao sucesso da aplicação da metodológica foi a competência dos gestores, visto que que já eram bastante familiarizados com os diversos aspectos da gestão e absorveram a metodologia muito rapidamente.

O processo de desenvolvimento organizacional mais intenso durou aproximadamente três anos, durante os quais houve considerável mudança de perfil e amadurecimento dos gestores, que de início, não se utilizavam nem de ferramentas básicas de gestão. A participação dos dois gerentes é relativamente recente no grupo de empresas, por serem jovens, e recém formados, na ambição por adquirir mais espaço na organização, sua visão da administração moderna levou a um choque de gestão capaz de transformar o perfil do grupo de empresas. Os gerentes foram alcançando mais autonomia ao ponto de atualmente estarem colaborando estrategicamente com o crescimento das empresas. Todo o processo de desenvolvimento ocorreu com apoio da consultoria gerencial que identificou que a aplicação da metodologia Canvas, se deu em meio a um processo de sucessão gerencial, no qual os gerentes se preparam para assumir a gestão estratégica do grupo de negócios.

A gestão do grupo, antes do planejamento estratégico, podia ser considerada bastante intuitiva, com uso resumido de ferramentas de gestão tais como procedimentos operacionais

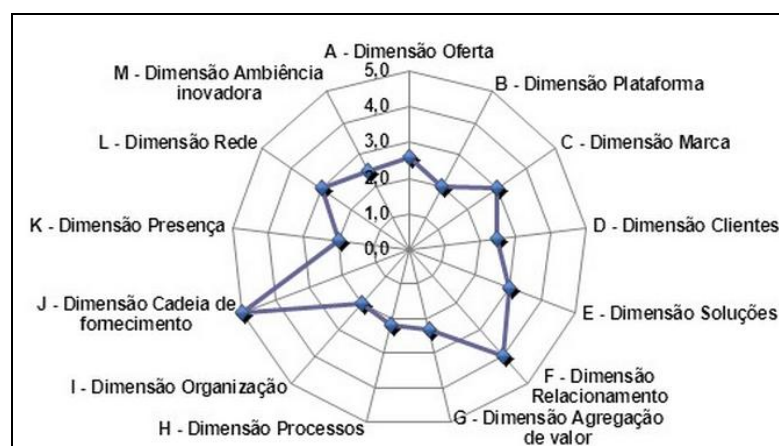
padrão nas áreas administrativas e operacionais, que se destacavam por ser bastante visíveis e funcionais, e processos controlados de segurança alimentar, manipulação de alimentos, higienização. Porém, o amadurecimento dos gestores, juntamente com a nova fase de estruturação, se deram com o uso mais amplo de ferramentas de gestão, tais como planilhas de controle, 5W2H, e matriz de gerenciamento do tempo, que eram utilizadas bem antes da aplicação do Canvas, e que reconhecidamente contribuíam para os resultados do grupo.

3.3 Motivação para o uso do Canvas

A aplicação da metodologia Canvas na organização se deu em decorrência do planejamento estratégico formulado através de um processo de consultoria em parceria com o SEBRAE, com o programa “Estratégias Empresariais”, o qual tem o objetivo de potencializar a gestão e o desenvolvimento de organizações das mais diversas áreas e setores, através do aprimoramento da estratégia corporativa. A abordagem se utiliza do planejamento estratégico e une inúmeros conceitos, tais como, matriz SWOT, Cinco forças de Porter, entre outras, conforme demonstra os Anexos de 1 a 4. O processo teve duração de vinte e quatro meses, sendo realizado em quatro etapas: Adesão, Diagnóstico, Devolutiva e Pano de Ação, que compõem um modelo cíclico, que se repete por três vezes em todo o processo. O método Estratégias Empresariais foi realizado através de encontros formativos, para explanação dos conceitos e ferramentas, e encontros de formulação da estratégia, que utilizava de planilhas e formulários integrados.

Como fruto do processo de redefinição estratégica, os gestores tiveram uma considerável evolução na compreensão do próprio negócio, seu contexto e, sobretudo, no desenvolvimento do pensamento estratégico. Para a organização, foram definidos novos objetivo e prioridades. Uma das ênfases foi no aprimoramento da inovação como cultura e processo nas empresas, e em decorrência disso, foi iniciado um outro processo de acompanhamento gerencial focado na inovação, também em parceria com o SEBRAE, no programa denominado ALI – Agente Local de Inovação, cujo objetivo é o fortalecimento da cultura da inovação, nesse caso, trabalhando especificamente com empresas que atuam com os meios de hospedagem, tais como, hotéis, pousadas e motéis.

O acompanhamento do ALI permitiu diagnosticar o perfil e as potencialidades pra inovação da empresa, utilizando da ferramenta do Radar da Inovação, que é a junção de vários aspectos que compõem a inovação em um único gráfico capaz de demonstrar o perfil geral considerando a escala de cada item (COUTINHO et al., 2006).

Figura 23 – Radar da Inovação - Dimensões Diagnosticadas

Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014)

A avaliação da inovação utilizando como base o gráfico apresentado na Figura 23, levou à melhoria na gestão da inovação e o incentivo para a cultura da inovação, além do mais, foi sugerida a aplicação da metodologia Canvas para análise dos negócios existentes e das potencialidades, com fins de atender aos objetivos dos gestores que eram: continuar inovando e explorar as novas oportunidades de negócio.

3.4 Processo de Implantação do Canvas

O primeiro contato dos gestores com a metodologia Canvas ocorreu nos eventos de inovação e nas feiras de negócios promovidas pelo SEBRAE onde foi apresentada a funcionalidade da metodologia e casos de negócios gerados pelo Canvas. Após esses primeiros contatos, decidiram adquirir o livro “*Business Model Generation*” do professor Osterwalder, através do qual puderam se familiarizar mais profundamente com a proposta do Canvas. A experiência levou o grupo de gestores a considerar que a metodologia poderia trazer consideráveis contribuições para o desenvolvimento de negócios no grupo, e foi decidido que a implantação deveria ocorrer através de um processo de consultoria externa, com o mesmo consultor que colaborou na construção do planejamento estratégico.

O processo de implantação do Canvas propriamente dito se deu entre o ano 2013 e 2014, através de encontros periódicos com o consultor com o intuito de aumentar a compreensão sobre os fundamentos e funcionalidades da metodologia. O material utilizado foi totalmente baseado no modelo de Osterwalder (2010), sem nenhum tipo de adaptação. O aspecto pragmático do Canvas levou o processo à uma abordagem direta e prática para o

desenvolvimento das ideias de negócio do grupo. O fechamento na concepção de cada negócio permitiu ao entendimento amplo de cada modelo.

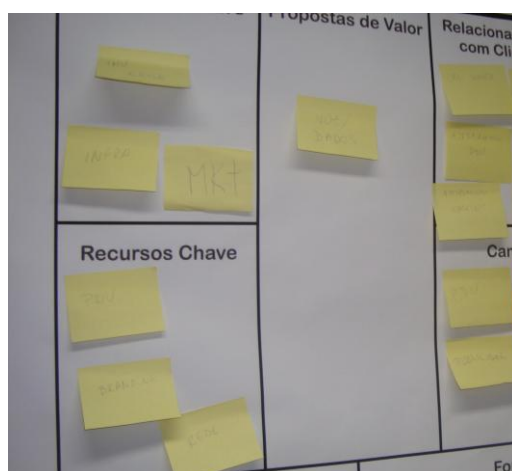
A aplicação da metodologia ocorreu num momento em que o grupo estava finalizando uma fase de amadurecimento e estabilização, e partindo para a difusão e desenvolvimento, estando prontos para uma expansão qualificada.

Os gestores ainda insatisfeitos com nível de conhecimento sobre o método que absorveram, realizaram uma viagem a São Paulo para participar de um curso realizado pela Escola de Negócios da ESPM, especificamente voltado para a aplicação do Canvas. Os gestores evoluíram substancialmente no domínio da metodologia ao ponto de difundir suas experiências ao ministrar treinamentos.

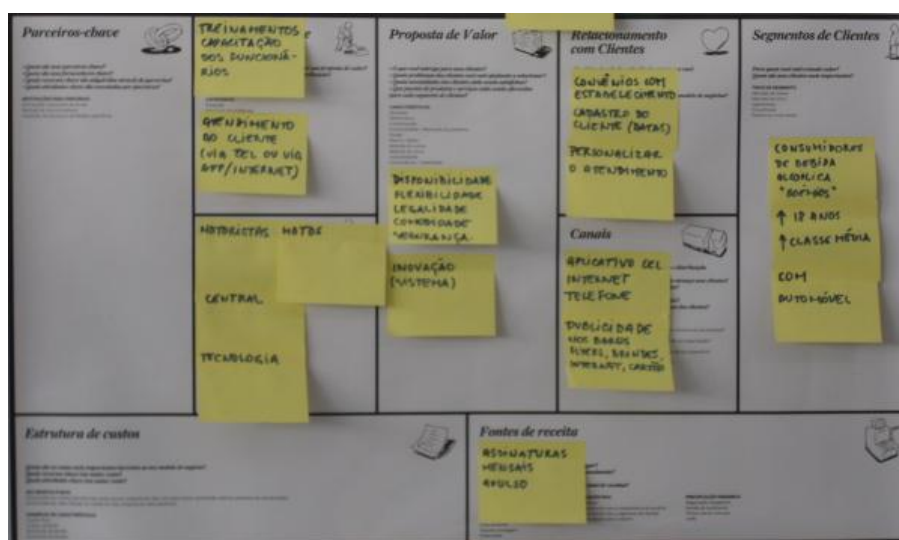
Os treinamentos realizados pela consultoria focaram na aplicação do sistema como um todo, visto que os gestores já mantinham conhecimentos conceituais sobre a maioria das dimensões do Canvas. A aplicação inicia-se com uma ideia de negócio aleatória e simulada, para posteriormente aplicar às propostas reais de negócio. Os treinamentos utilizaram a abordagem simples do próprio método, com aplicação direta. As reuniões e treinamentos ocorriam na sala de treinamentos da empresa de consultoria, assim como, no ambiente da própria empresa. Os gestores formularam o modelo definido de cada um dos negócios já em atividade, e posteriormente trabalharam na concepção de negócios ainda em planejamento.

Todo o trabalho se deu utilizando constantemente o quadro original proposto pela metodologia no qual cada uma das dimensões era analisada separadamente, e posteriormente, a relação entre as áreas definia os ajustes. O desenvolvimento dos modelos de negócio através do quadro preconizou uso de *post it*⁶ como forma de estimular o processo criativo, pela aceitação do erro, e pela possibilidade de fácil correção. Conforme as Figuras 24 e 25, a compreensão mais profunda sobre cada um dos blocos do Canvas se deu com o próprio uso da ferramenta.

⁶ Pequenos pedaços de papel, geralmente coloridos, com capacidade de aderência.

Figura 24 – Aplicação do Canvas

Fonte: (Pesquisa Direta, 2014)

Figura 25 – Aplicação do Canvas

Fonte: (Pesquisa Direta, 2014)

Para os negócios existentes a formulação do modelo se iniciou com a definição da “Proposta de Valor”, o que é a razão de existir do negócio. Apesar de ser muitas vezes uma discussão conceitual, essa definição auxiliou a esclarecer aos gestores o que realmente o negócio faz que agrega valor ao cliente. Posteriormente, tratou-se do “Segmento de Cliente” e das “Atividades Chave”, definindo superficialmente os processos, para então tratar do “Relacionamento com o Cliente”, “Canais”, “Recursos Chave” e “Parcerias Chave”. Por fim, eram definidos os aspectos financeiros, de “Estrutura de Custo” e “Fontes de Receita”.

Como parte da metodologia, seguiu-se a lógica de perguntas e aspectos analisados apresentados no Quadro 07.

Quadro 07 – Roteiro de Desenvolvimento do Canvas.

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2014).

A formulação do quadro do Canvas, juntamente com a análise feita em cada um dos blocos permitiu aos gestores compreender melhor a natureza dos negócios em andamento e sugeriu alterações estratégicas no modelo que podem gerar novas formas de atuação, e até mesmo, novos negócios.

Já para as empresas ainda em processo de planejamento, a execução do Canvas se iniciou pelo aspecto mais amadurecido em cada projeto. Em um deles, tomou-se como ponto

de partida o “Segmento de Clientes”, já em outro, os “Recursos Chave”. Posteriormente, avançaram para outros blocos com temas já anteriormente melhor definidos.

Várias definições dos blocos experimentaram a divergência na visão de cada gestor o que gerou uma análise mais profunda e um amplo diálogo para se chegar a um alinhamento comum. Tais discussões trouxeram de volta aspectos já analisados e definidos no planejamento estratégico, mas que por alguma razão, requereram uma reafirmação.

A metodologia não foi apresentada apenas como uma forma de criar um modelo e então desenvolver e realizar o negócio, mas numa visão mais duradoura, a proposta implica no uso do Canvas como metodologia para rever e colaborar para as mudanças estratégicas da organização. A metodologia também passou a ser utilizada como ferramenta de treinamento para novos colaboradores, ao explicar de forma simplificada e ilustrada o que é e o que faz cada uma das empresas.

O processo de consultoria recomendou a aplicação do Canvas para estruturação do modelo de negócio, para posteriormente realizar o plano de negócios e assim analisar outros aspectos da viabilidade.

Os gestores absorveram a metodologia Canvas, não apenas como um conjunto de conceitos ou uma estrutura para formar um negócio, mas foram além e incorporaram o Canvas como um modelo mental para pensar e gerenciar os negócios, se apropriando fortemente dos princípios do *Design Thinking*. Cada empresa teve sua formatação alterada em função da aplicação do Canvas e suas análises decorrentes, seja em negócios já existentes ou em negócios em processo de concepção, de modo que cada empresa do grupo se destaca pelo seu modelo, mantendo pontos fortes de diferenciação nos aspectos mais estratégicos.

3.5 Análise da Metodologia Canvas

A aplicação do Canvas se deu como fruto de um processo sistemático de planejamento da estratégia organizacional, não sendo uma iniciativa isolada, ou motivada por interesses passageiros ou insuficientes. Portanto, a metodologia foi iniciada com maiores probabilidades de se tornar perene e se estabelecer enquanto processo de negócio. Inicialmente o Canvas foi aplicado para redesenhar o modelo dos negócios existentes, os quais já tinham um perfil inovador e consolidado. Posteriormente a metodologia passou a ser aplicada as novas oportunidades de negócio para o grupo. Pode-se dizer que a metodologia teve impacto substancial nos negócios em andamento, tanto quanto na formulação dos novos projetos de

negócio visto que, os gestores incorporaram o modelo mental facilmente adotando o modo de pensar criativo.

O momento da organização (etapa no ciclo de vida) e as características culturais foram apontados como os fatores mais favoráveis para o sucesso na aplicação do Canvas, ao criar uma plataforma sólida para o crescimento e a diversificação. O momento que a organização e os gestores vivenciavam foi grande colaborador para o efetivo uso da metodologia, visto que o grupo estava finalizando uma etapa de reestruturação, e havia alcançado maturidade gerencial e operacional suficientes para a diversificação. A estratégia previa que era chegado o momento de expandir os mercados e as possibilidades.

Aspectos culturais também tiveram participação substancial para a aplicação da metodologia Canvas, tais como a característica inovadora e ambiciosa dos gestores, o que permitiu assumir os riscos apropriados à cada circunstância. O desejo profundo de mudança predominante na mente dos gestores, levou à procura de soluções gerenciais que permitissem recriar e não se conformar com os resultados obtidos até então.

O sucesso do processo de implantação da metodologia também teve que avaliar que a conjuntura econômica estava favorável, e com perspectivas promissoras. Os gestores consideravam a economia com suficiente estabilidade e assim mantinham uma visão otimista sobre as possibilidades de expansão e desenvolvimento de novos negócios, o que os levou a aproveitar, sobretudo, a oportunidade do crescimento mercadológico local, no estado da Paraíba, que atraía investimentos de todo o Brasil, que por sua vez, já obtivera o reconhecimento internacional pelo potencial econômico.

O modelo Canvas tem uma abordagem simples, direta e pragmática, e por isso, foi facilmente integrado sem necessidade de adaptações. Contudo, a análise final dos modelos de negócio sempre eram complementadas pelo uso da Matriz SWOT, e a abordagem do oceano azul na busca de nichos de mercado não explorados.

Para consolidação do modelo de negócio o Canvas não é suficiente, já que não permite o aprofundamento em aspectos mercadológicos ou financeiros, por exemplo. O Canvas se mostra extremamente eficaz no sentido de favorecer o desenvolvimento criativo de novos modelos de negócio, entretanto é necessário posteriormente analisar com mais profundidade com ferramentas como a matriz SWOT e as forças de Porter, assim como, realizar um plano de negócios, para expandir as possibilidades da metodologia.

O Canvas não trata de análises mercadológicas suficientes para assegurar a eficácia do modelo de negócio. Além do mais, a metodologia não sugere o aspecto competitividade na formulação da estratégia, o que tem impacto direto sobre o modelo de negócio. O contexto

mercadológico competitivo pode desfazer todo o potencial de crescimento que determinado modelo aparenta garantir. Todavia, a proposta da metodologia é ser simples e objetiva, não contemplando, portanto, maiores análises sobre os aspectos citados.

A metodologia se tornou crucial para os processos de decisão estratégica dos negócios existentes e para o desenvolvimento de novos, visto que permitiu aos gestores criar um esquema mental que auxilia no processo criativo e de análise holística da organização, além do mais, a metodologia se consolidou enquanto processo de negócio.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa na literatura realizada nesse trabalho, compreendeu-se a relevância de se desenvolver um modelo de negócio, para alinhar o produto/serviço/tecnologia que está sendo oferecido de acordo com o perfil do público alvo, e conforme as limitações e potenciais da organização. Ao desenvolver um modelo de um negócio faz possível que ele seja compreendido por todos os envolvidos no empreendimento, além de garantir que se perceba a importância e interrelação das principais áreas da empresa.

Os processos de criação de um modelo de negócio são únicos, e variam com a conjuntura de cada empresa e com a subjetividade de cada gestor, o qual encontrará seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos de sucesso. Cada organização experimentará a construção do seu modelo considerando sua lógica, contexto e objetivos. Portanto, a eficácia na formulação do modelo de negócio está em se apropriar dos processos, estudando, pesquisando, analisando e monitorando seu modelo de negócio.

A observação participante realizada nesse trabalho descreveu de forma prática como funciona a metodologia Canvas e as condições que estão por trás do processo de implantação, e que são imprescindíveis para que haja sucesso no uso da metodologia. Através da sua estrutura constituída por nove blocos de construção a metodologia permite que o modelo do negócio seja desenvolvido com uma abordagem única, permitindo ilustrar, descrever, simular, compreender e analisar um empreendimento com criatividade.

O modelo de negócio é a expressão da lógica de organização e funcionamento da empresa, definindo o que gerará valor para o cliente de forma simulada e simplificada. Além disso, o Canvas permite que os processos do negócio sejam especificados nas atividades, recursos, parceiros-chave e custos, permitindo o melhor conhecimento da própria organização. A formação do modelo de negócio pode servir de uma espécie de mapa para o empreendedor, auxiliando na realização das estratégias de negócio. Assim, a metodologia *Business Model Canvas* se apresenta como um modo criativo de conceber a organização, permitindo que gestores criem modelos de negócio de eficientes.

Considerado toda a dinâmica que se dá durante o processo de pesquisa, o que por vezes é favorável ou não, se pode considerar que os objetivos propostos foram atingidos. Através da pesquisa bibliográfica, a visão e as abordagens que permeiam a temática da Modelagem de Negócios foram pesquisadas e demonstradas em suas diversas perspectivas. Foram identificadas as etapas do processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócios,

assim como as nuances da cultura organizacional que tem relação direta com a eficácia do processo.

No aspecto da visão dos gestores, conclui-se que há uma forte percepção de valor no que se trata da aplicação da metodologia Canvas e os seus resultados alcançados. A eficiência e potencial do Canvas são aspectos prontamente reconhecidos pelos gestores. E por fim, foi verificado e descrito o modo como o Canvas foi aplicado na organização, considerando o contexto anterior que motivou e deu alicerce para a implantação. Houve um amadurecimento gerencial após a aplicação do Canvas, de modo que se pode reconhecer que a metodologia favoreceu ao planejamento e ao desenvolvimento organizacional.

O *Business Model Canvas* é uma metodologia considerada madura e está em processo de ampla adoção por organizações de diversos portes e naturezas, podendo ser aplicada facilmente sem grandes necessidades de adaptação, como ocorreu no caso deste trabalho. Sua abordagem simples favoreceu o pensamento criativo e objetivo bastante suficiente para a necessidade da empresa.

Esse trabalho apresentou algumas limitações, em decorrência do seu escopo, mas que podem servir de inspiração para temas em outras pesquisas, tais como: Não foram feitas investigações comparativas para comprovar o impacto quantitativo da aplicação do Canvas no grupo de empresas; Não se sabe se a aplicação integral ou original do Canvas é suficiente para a maioria das organizações que utilizam a metodologia. Além, de outros aspectos que podem contribuir para o desenvolvimento do estado da arte desse tema, tais como: adaptações da metodologia Canvas realizadas pelas organizações; Combinações da metodologia com outras abordagens de gestão.

REFERÊNCIAS

- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. **Value creation in E-business**. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. June/July 2001. Commerciale, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AQUINO, Marcos William de. **Decisão de Empreender e Definição de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso no Setor de Embalagem**. VIII EGEPE, 2014.
- AZIZ, Sumaiyah Abd; FITZSIMMONS, Jason; DOUGLAS, Evan. **Clarifying the business model construct**. AGSE, Melbourne, Australia. Swinburne University Of Technology, 2008.
- AZEVEDO, P. F. ; SILVA, A.G. **Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising**. Iv International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management, 2003. Ribeirão Preto.
- BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S.. **Business Models as Models**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Apr./June 2010.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **MANUAL DE PLANO DE NEGÓCIOS: Fundamentos, Processos e Estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIOLCHINI, Clarissa, PIMENTA, Marcelo e OROFINO, Maria Augusta et al. **Ferramentas visuais para estrategistas**. São Paulo, 2012. Disponível em www.bmgenbrasil.com; Acessado em 01 de junho de 2014.
- BLAUTH, Regis; BLAUTH Ricardo. **Gestão da Qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- BORCHARDT, Gerson Luis et al, **O uso do Modelo Canvas na criação de novos empreendimentos**. Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção, 3., 2013, Ponta Grossa-Paraná.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Design Thinking** – Harvard Business Review. Junho, 2008. Disponível em: www.hbr.org. Acesso em: 1 set. 2014.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. **From Strategy to Business Models and onto Tactics**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 195-215. Apr./June 2010.
- CBGE, Congresso Brasileiro de Gestão Empresarial, 2., 2008, Natal – RN.
- CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S.. **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. June 2002.

CLARK, Timothy; OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model you: O Modelo de Negócios Pessoal**. Alta Books, 2013.

COUTINHO et al. **Ferramentas gráficas na identificação, seleção de oportunidades e avaliação do processo de inovação utilizadas na Petroflex**. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 24., 2006, Gramado-RS.

CRAWFORD, J. Kent. **The Strategic Project Office: Business Case and Implementation Strategy**. Disponível em <http://www.pmsolutions.com>. Acessado em 20/11/2012.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos de Assis et al. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Tradução de: Jorge Martins.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001. Tradução de Arlete Simille Marques.

FALS BORDA, Orlando. **Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular**. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). **Pesquisa participante**. 3. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.

FARIAS, Maria Giovanna Guedes; Varela, Aida Varela ; Freire, Isa Maria. **Pesquisa Brasileira em Ciências da Informação e Bib.**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 019-028, 2013.

FRAME, J.D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p. 20-29. São Paulo, Mai./Jun. 1995.

GOODPASTURE, Jonh C., **The Project Office: Finding Pearls and Avoiding Perils**. In: **Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**, Houston, Setembro/2000.

KERZNER, H. **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

LEWIS, James P. **The Project Manager's Desk Reference**, 2. Ed., Boston : MacGraw-Hill, 2000.

MACEDO, Mayara Atherino et al. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10., 2013, Resende-RJ.

MAGRETTA, Joan. **Why Business Models Matter**. Harvard Business Review, Boston, v.80, n. 5, p.86-92, maio 2002.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed.,

2010.

MAURYA, A. **Running Lean:** Iterate from Plan A to a Plan That Works. 1º ed., O'Reilly Media. 2010.

MEREDITH, J. R. ; MANTEL Jr, S. J. **Project Management a managerial Approach**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1995.

NAKATA, Lina Eiko et al, **Cultura como Alma do Negócio:** O Caso da Promon. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas.V. 01, n.01 São Paulo, Mai/Jun/Jul/Ago 2011.

NICHOLAS, John M. **Managing Business and Engineering Projects:** concepts and implementation, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1990.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento Na Empresa.** Elsevier Brasil, 2003.

NUNES, P. **Apresentação do Conceito de Startup.** Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/startup.htm>. Acesso em 23/06/2014.

OLIVEIRA, Daniel Thome de; SPERB, Daniel Quintana; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. **Crowdbusiness:** Inovação Em Modelo De Negócios Na Web 2.0. XXXIII ENEGEP, 2013.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues et al. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), UFSC, Florianópolis. 2011.

_____. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation.** Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology:** a proposition in a design science approach. 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Ecole Des Hautes Etudes

PASSARELLA, Wanderlei(Org.). **Fábrica de ideias, banco de oportunidades:** como desenvolver negócios por meio da captação, seleção e gerenciamento de oportunidades. São Paulo: Saraiva, 2008.

PAULA, Juraci Brandão de. **O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica:** estudo de caso em empresas de pequeno porte da cidade de Tabatinga-SP. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araquara-UNIARA, Araraquara-São Paulo, 2005. Disponível em: <http://tinyurl.com/kmylflx>>. Acesso em: 15 out. 2014.

PIMENTA, Ana Lúcia Alves e CONZATTI, Ana Carneiro. **Franchising – O que fazer para se tornar um franqueador**. Disponível em: http://www.anhanguera.edu.br/home/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=52&Itemid=99999999. Acesso em 20 agosto de 2014.

PIRES, Eduardo Menezes. **Consolidando o Business Model Framework: Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation**. UFPE. Recife, 2012.

PORTER, Michael E., 1947 **Estratégia competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE-PMI. **Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide)**. São Paulo: Saraiva., 4ª Ed. 2012.

RAD, Parviz F. e RAGHAVAN, Asok. **Estabilishing an Organizational Project Office**. In: *AACE International Transactions*, 2000.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

ROCHA, Alexandre Varanda et al. **Gestão da Qualidade e Processo**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2012.

RODRIGUES, A. C. E.; FAGUNDES, M. G. S. **Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo** – Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2012.

SANTOS, Elaine Cristina dos; BARBOSA, Marcelo Werneck. **Um Estudo de Caso de Estruturação da Gestão de Portfólios com Base no Portfolio Model Canvas**. XI SEGeT, 2014.

SHAFFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C.. **The power of business models**. Business Horizons, Bloomington, USA, p. 199-207. May./June. 2005.

TEECE, David J.. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Apr./June 2010.

VALLE, André Bittencourt; SOARES, Carlos Alberto Pereira; JUNIOR, José Finocchio; SILVA, Lincoln de Souza Firmino. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2.ed. 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.


APÊNDICES

APENDICE A – Roteiro para Observação *in Loco*

<u>A EMPRESA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho em faturamento; • Tempo de atuação; • Áreas de atuação; • Produtos e serviços; • Número de funcionários; • Histórico dos gestores; • Uso de ferramentas visuais; • Estrutura Organizacional; • Gestão de projetos;
<u>APLICAÇÃO DA METODOLOGIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento inicial da metodologia; • Motivação para uso da metodologia; • Cultura contexto organizacional; <ul style="list-style-type: none"> ○ Aspectos favoráveis e desfavoráveis da cultura; ○ Competências e nível de qualificação gerencial; ○ Circunstância econômica; ○ Projeto estratégico; • Processo de implantação; <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultoria Gerencial; ○ Pessoas envolvidas; ○ Estruturas físicas utilizadas; ○ Etapas e cronograma; ○ Treinamentos; ○ Processo criativo; ○ Primeiras aplicações; ○ Dificuldades; • Resultados preliminares; <ul style="list-style-type: none"> ○ Modelos gerados; • Avaliação da Metodologia Canvas; <ul style="list-style-type: none"> ○ Pontos fortes e fracos; ○ Limitações; ○ Adaptações; • Geração de valor; <ul style="list-style-type: none"> ○ Alterações nos modelos de negócios em andamento;
<u>DOCUMENTOS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Formulários; • Atas; • Gráficos; • Fotos; • Reportagens; • Publicações;

ANEXOS

Anexo 01 – Planilha da Análise PEST



Empresa

Menu Inicial

Análise PEST (Ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico)

Para cada Ambiente (político, econômico, social e tecnológico), escolha as variáveis de maior impacto sobre o seu negócio e justifique.

Para cada item abaixo atribua notas conforme intensidade da ação da oportunidade ou da ameaça:

- 1- Desprezível
- 2- Baixa
- 3- Média
- 4- Alta
- 5- Muito alta

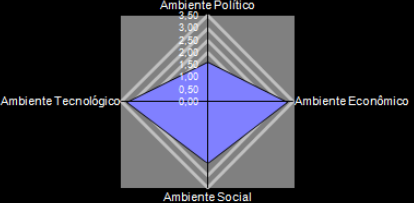
Uma mesma variável pode ser oportunidade e ameaça ao mesmo tempo, como intensidades diferentes.

Importância		Ambiente político	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
3	2	Impacto tributário/ informalidade/ incentivos fiscais	Considerando mais "impacto tributário" ou "informalidade"
2	2	Mudança de legislação	
1	1	Concessões do Estado	
1	1	Legislação anti-truste e monopólios	
1	1	Política internacional (incentivos à exportação/ importação; acordos)	
2	2	Direito do consumidor	
2	2	Legislação trabalhista	
1	1	Fiscalização	
1	1	Compras governamentais	
1	2	Infra-estrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc)	
3	2	Direito comercial/ propriedade intelectual	

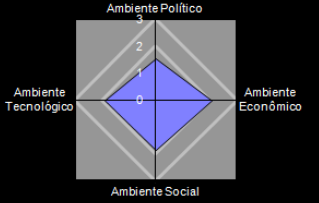
Importância		Ambiente econômico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	2	mercados globais	
4	2	abertura da economia	
4	2	aumento do comércio entre países	
4	2	queda de barreiras comerciais	
4	2	estabilização econômica	
2	1	aumento do poder de compra das classes mais pobres	
2	2	deflacionarização da moeda nacional	

Importância		Ambiente tecnológico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	2	internet	
4	2	telecomunicações	
1	1	tv digital	
4	2	informática	
4	2	convergência tecnológica	
4	2	novos materiais	
2	2	nanotecnologia	
4	2	automação	
2	2	biotecnologia e engenharia genética	
4	2	redução do ciclo de vida dos produtos	

IMPORTÂNCIA DA OPORTUNIDADE



IMPORTÂNCIA DA AMEAÇA



Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014).

Anexo 02 – Planilha de Planejamento Estratégico



Empresa

Menu Inicial

FATORES QUE DETERMINAM A INTENSIDADE DAS FORÇAS DO SETOR

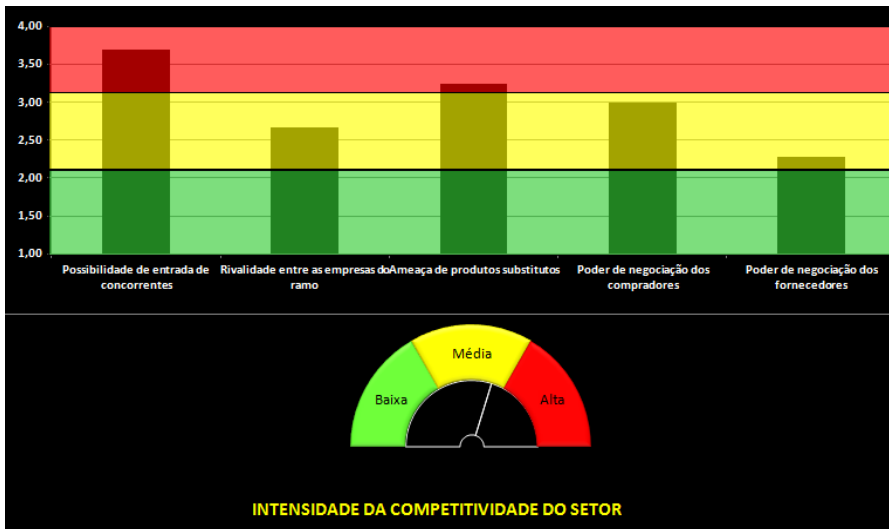
Para cada afirmação, atribua notas:

- 1 – discordo totalmente
- 2 – discordo
- 3 – a questão é parte falsa e parte verdadeira
- 4 – concordo
- 5 – concordo totalmente

Se não souber ou não se aplicar, deixe em branco.

FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	5
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	3
C.	Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	5
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	1
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
J.	O mercado não está saturado	5
TOTAL		37
Média da Força 1 =		3,70



Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014).

Anexo 03 – Planilha dos Fatores Chave de Sucesso


Empresa
FATORES CHAVE DE SUCESSO DO SETOR
Análise da concorrência com base nos Fatores chave de sucesso

Enumere os fatores chave de sucesso e defina-os, os principais concorrentes de sua empresa. Compare sua empresa aos seus concorrentes tomando por base os fatores chave de sucesso. Atribua notas de 1 a 5 conforme o desempenho do concorrente no FCS. Utilize a escala

- 1 Muito fraco
- 2 Fraco
- 3 Regular
- 4 Bom
- 5 Excelente/ benchmarking

Concorrentes	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO					
	Preço	Qualidade	Parcerias	Experiência/Conhecimento	Marca	Produto
	4	3	5	5	5	5
	3	3	4	3	3	2
	3	4	3	4	4	4
	3	4	5	4	4	4
	3	2	3	3	3	2

Conclusões

Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014).

Anexo 04 – Planilha de Análise SWOT

SEBRAE		Empresa	Menu Inicial
Análise SWOT			
<p>Das diversas análises feitas anteriormente, faça um resumo e insira no quadro abaixo aquele que realmente importa (de maior impacto no negócio). Lembre-se que é importante identificar os itens mais relevantes e também complementar a análise SWOT com itens que julgar importantes.</p> <p>A planilha "puxa" automaticamente alguns itens que se destacaram nas planilhas anteriores. Cabe a você validá-las e especificá-las, ou alterar algumas análises anteriores de forma a excluir (ou incluir) novas futuras na Quadro SWOT.</p> <p>Além das futuras "puxadas" automaticamente, reserve espaço para incluir outras de grande relevância - mas</p>			
Ambiente	Oportunidades	Ameaças	
	Ambiente Tecnológico		
	Poder de negociação dos fornecedores		
	Saturação crescimento	Ambiente Econômico	
		Possibilidade de entrada de concorrentes é	
		Ameaça de produtos substitutos é alta	
Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos	
		Marketing	
		Recursos Humanos	
	Qualidade	Operações / produção	
	Concentração em Enfoque	Financeiro	

Fonte: (PESQUISA DIRETA, 2014).