

# PUCRS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TAHIANA PITHAN STEFANI

Orientador: Maurício Schaidhauer

**EMPREENDEDORISMO E MÉTODO CANVAS: ANÁLISE DA  
APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM MICROEMPRESAS E  
EMPRESAS INDIVIDUAIS DO BAIRRO TERESÓPOLIS PORTO**

**ALEGRE/RS**

Porto Alegre

**PROGRAD**

TAHIANA PITHAN STEFANI

**EMPREENDEDORISMO E MÉTODO CANVAS: ANÁLISE DA  
APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM MICROEMPRESAS E  
EMPRESAS INDIVIDUAIS DO BAIRRO TERESÓPOLIS PORTO  
ALEGRE/RS**

Projeto apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador: Maurício Schaidhauer

Porto Alegre

Outubro de 2014

## RESUMO

O ambiente dos negócios mostra-se cada vez mais exigente e em constantes mutações, assim, para manterem-se competitivos em seus mercados de atuação, os empreendedores estão buscando munir-se de novidades para conservar seu público fidelizado, para tanto, o uso da inovação é comumente utilizado para este papel. Este artigo foi desenvolvido tendo como objetivo principal analisar a aplicação do Modelo de Negócios em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis em Porto Alegre/RS. Analisou-se também, se através do Quadro Canvas os empresários puderam entender como funcionam e se interligam os processos dentro da empresa; se auxiliou no conhecimento de como a empresa cria e entrega valor; e se pode criar ou gerenciar melhor os processos de aplicação da inovação, através da análise das necessidades internas e externas da empresa e dos componentes do Quadro como fontes de inovação. Os resultados obtidos no estudo mostraram-se satisfatórios, tendo em vista, que todas as empresas ao final na aplicação do Modelo de Negócios conseguiram melhorar os processos descritos nos objetivos da pesquisa. Portanto, o Canvas mostra-se uma ferramenta eficaz no desenvolvimento do conhecimento das empresas e na aplicação da inovação.

Palavras- chave: Empreendedorismo. Inovação. Modelo de Negócios Canvas. Quadro Canvas.

## ABSTRACT

The business environment proves increasingly demanding and in constant change, so to remain competitive in their markets, entrepreneurs are seeking to equip themselves with innovations to conserve their loyal public. This article was developed with the main objective to analyze the implementation of the Business Model in micro and individual companies in Teresópolis neighborhood, Porto Alegre / RS. It was also studied if the entrepreneurs could understand, through the Canvas Plan, how they work and interconnect processes within the company; how the company creates and delivers value; and how they can create or better manage the implementation of innovation processes, by analyzing the internal and external needs of the company, and the components of the plan, as sources of innovation. The results obtained in the study were satisfactory, considering that all businesses, by the end of the application of the Business Model, could improve the processes described in the research

objectives. Therefore, Canvas shows to be an effective tool in the development of business knowledge and in innovation implementation.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Canvas Business Model. Canvas Plan.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo refere-se à criação de algo novo, da busca incansável pela mudança e da geração de oportunidades de negócios, possuindo como meta a formação de valor e a inovação, além disso, mesmo o empreendedorismo estando intimamente ligado à geração de novos negócios, pode-se aplicá-lo também nas empresas já existentes (DORNELAS, 2003).

Por consequência do surgimento das novas tecnologias e da exigibilidade maior dos consumidores, as organizações tem buscado renovar-se. Com isto, o antigo modelo econômico, conduzido por empresas de grande porte que tomavam conta do mercado, vem sendo alterado pela entrada do novo modelo econômico, no qual é composto por empresas com maior agilidade, flexibilidade e que geram respostas rápidas ao mercado consumidor. Estas serão as novas empresas que conseguirão sobreviver no mercado (DORNELAS, 2003).

Assim, “empresas pequenas notadamente mais ágeis, conseguem se estruturar em pouco tempo, inovar não só nos produtos e serviços que oferecem ao mercado, mas principalmente no seu modelo de negócios [...]” (DORNELAS, 2003, p. 6). A rapidez com que este tipo de modelo de negócio atualmente vem modificando a indústria é extremamente singular. A inovação em modelos de negócios lida com a troca dos modelos ultrapassados, possuindo como proposta a geração de valor, tanto para as organizações, como para consumidores e a sociedade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Com base na relevância do assunto, buscou-se desenvolver o presente estudo, que tem como pretensão abordar a aplicação do Modelo de Negócios em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis em Porto Alegre/RS.

Pretende-se analisar se a implantação do Modelo de Negócios, usando como base o Quadro Canvas auxiliou os empresários a entenderem como funcionam e se interligam os processos dentro da empresa; se com a aplicação do Quadro, auxiliou no conhecimento de como a empresa cria e entrega valor aos seus clientes; e analisar também se com a realização do Modelo de Negócios pode-se criar ou gerenciar melhor os processos de aplicação de inovação dentro da organização.

A estrutura do artigo inicia-se com a introdução, que descreve a importância do estudo na atualidade e o objetivo geral do trabalho. No segundo capítulo será abordado o referencial teórico, que divide-se em três partes: o empreendedorismo, a inovação e o modelo de negócios.

Após a análise conceitual, é descrito o método aplicado no estudo, que trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que utiliza como procedimento técnico a pesquisa-ação, que terá como instrumento de análise os dados coletados a partir de entrevistas de profundidade semi-estruturadas. Posteriormente segue-se a análise e discussão dos resultados, abordados através da técnica de análise de conteúdo com a sua conclusão.

## **2 EMPREENDEDORISMO**

Objetivando mostrar a evolução do termo empreendedorismo durante os anos, buscou-se ilustrar os diferentes pontos de vista entre os autores e também seus pontos em comum. Tendo em vista, contudo, segundo Dornelas (2003) que a sua base se resume em adotar riscos de forma planejada, utilizar os recursos que a organização tem de forma nova e perseguir a inovação.

### **2.1 BREVE RELATO SOBRE A HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO E PRINCIPAIS PENSADORES**

O conceito de empreendedorismo veio se desenvolvendo durante o decorrer da história e diversas definições vieram surgindo. Uns dos primeiros relatos históricos remetem a Marco Polo, que trás a visão do empreendedor como “intermediário”. Marco Polo era um comerciante que buscava selar contrato com uma pessoa de recursos, a fim de este financiar suas viagens em busca de novas rotas no oriente, objetivando assim, vender suas mercadorias. O capitalista assumia os riscos de forma passiva no negócio, e quando bem sucedida às vendas, obtinha o maior percentual dos lucros. Já o comerciante, assumia o papel ativo, tendo que suportar todos os riscos emocionais e físicos que a viagem pudesse trazer, além de ficar com a menor parcela dos lucros (HISRICH; PETERS, 2004).

Na idade média o empreendedor não corria mais riscos nas suas atividades, visto que, a expressão era utilizada para designar à pessoa que apenas administrava ou participava de grandes projetos de produção. Os recursos que estes projetos demandavam eram normalmente fornecidos pelo governo (HISRICH; PETERS, 2004).

Os mesmos autores (2004) relatam que no século XVII, os empreendedores passaram a serem as pessoas que firmavam contrato com o governo, tendo como finalidade fornecer-lhes serviços ou produtos. Os contratos eram firmados com um valor fixo, tornando assim o empreendedor responsável pelos lucros ou prejuízos que o negócio viesse a ter. O fator risco a partir disto passou a fazer parte novamente do ambiente do empreendedor.

Zen e Fracasso (2008) descrevem que o século XVIII foi marcado pelo paradigma da Revolução Industrial, que fez surgir contribuições muito significativas, como o crescimento de teorias econômicas, a definição do termo empreendedor e a diferenciação da figura do empreendedor da do capitalista. Nesta época alguns economistas contribuíram significativamente para o desenvolvimento do conhecimento sobre o empreendedorismo, tais como: Richard Cantillon, Adam Smith e Jean-Baptiste Say. Por isto que, Zen e Fracasso (2008, p. 148) acreditam que “a formulação do termo empreendedor tem sua origem na teoria econômica.”

Por volta dos anos de 1700, o economista Richard Cantillon, foi considerado por muitos o criador do significado do empreendedorismo (HISRIC; PETERS, 2004). Em 1755, no *Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral*, o autor relata o empreendedor como “[...] uma pessoa que paga determinado preço por um produto para vender a preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos, assumindo o risco empresarial.” (SARKAR, 2008, p. 21). Era um ofício audacioso que tinha como principal interessado o próprio indivíduo, mas que em contrapartida, seus reflexos geraram importantes efeitos sociais na economia, que se tratava na época, de uma economia liberal de mercado. Tais efeitos foram o de através do empreendedor, estabelecerem o equilíbrio entre a oferta e a procura em segmentos específicos (BIRCHAL, 1994 apud ROSSETTI, 2003).

Alguns anos depois em 1776, Adam Smith menciona no livro *A riqueza das nações*, os empreendedores “[...] como sendo pessoas que reagem às alterações das economias, sendo agentes econômicos que transformam a procura em oferta.” (SARKAR, 2008, p. 21). Para Birchal (1994 apud ROSSETTI, 2003, p. 140) Adam Smith “[...] não distinguiu o empreendedor das várias categorias de agentes atuantes na economia [...]”.

Porém, segundo Paula; Cerqueira; Albuquerque (2000), de forma antagônica é apresentado em sua obra o empresário sob três formas distintas, que são descritas no Quadro1:

Quadro 1 – Tipos de empresários sob a ótica de Adam Smith  
 Fonte: Paula; Cerqueira; Albuquerque (2000).

Os dois primeiros tipos de empreendedores são tratados de forma antipática por Smith,

Empresário	Conceito
<i>Adventurer</i>	Pode ser expresso também como especulador, ou seja, pessoa que especulava seu capital em empreendimentos de risco;
<i>Projector</i>	Possui um significado ambíguo, podendo ser designado tanto para quem cria uma invenção honestamente, como para quem trama um roubo ou faz uma trapaça;
<i>Undertaker</i>	É o que se dedica a efetivar projetos, mas sempre de forma prudente.

que os julga por levarem a falência os indivíduos que embarcaram em suas ideias, enquanto o último é o que tem mais afinidade, muito por causa de sua vertente filosófica moral, que não permite aceitar ideias de projetos que levem ao risco (PAULA; CERQUEIRA; ALBUQUERQUE, 2000).

Em 1803, já no século XIX, o economista Jean-Baptiste Say descreve o empreendedor como “[...] o agente que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.” (SARKAR, 2008, p. 22). Para ele, o empreendedor possuía ainda mais uma função, que seria a de contabilizar a relevância dos produtos e prever sua demanda de forma mais precisa possível. Sendo assim, foram divididos por Say três fases do processo produtivo, que foram denominadas de pesquisa, inovação e o da própria produção (BIRCHAL, 1994 apud ROSSETTI, 2003). Para Gomes (2005), Jean-Baptiste Say pode ser considerado um visionário na sua época, visto que, na sua concepção não existia nada que limitasse a nação de enriquecer. Say acreditava que “o bem-estar de um país dependia da sua população ativa, do progresso técnico, do dinamismo de seus empresários.” (GOMES, 2005, p. 4).

Outros conceitos vieram sendo introduzidos no século XIX, tais como o de John Stuart Mill (1848), que acreditava que o empreendedor era “[...] uma pessoa que corre riscos e toma decisões, gerindo recursos limitados para o lançamento de novos negócios.” (SARKAR, 2008, p. 22). E também o conceito de Carl Menger que em o *Principles of Economics* (1871) relata que o empreendedor “[...] é quem transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para fomentar o crescimento industrial.” (SARKAR, 2008, p. 22).

Já o final do século foi marcado pelo trabalho dos alemães Sombart, Weber e Schmöller que enfatizaram que o “[...] espírito empresarial é que dava ânimo a toda à economia, através da inovação criativa.” (BIRCHAL, 1994 apud ROSSETTI, 2003, p. 140).

No século XX iniciou-se a ideia do empreendedor como inovador. O significado desta nova contextualização utiliza conceitos de inovação e novidade. Para o empreendedor o

lançamento de algo novo e a inovação em si são funções bem árduas, pois “exige não só a capacidade de criar e conceitualizar, mas também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente.” (HISRISH; PETERS, 2004, p. 29). Os mesmos autores (2004, p. 29), citam que o fator novidade “[...] pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição, até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional.”

O professor de economia Joseph Schumpeter, da universidade Czernowitz na Áustria-Hungria, lançou em 1911 o livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, onde inseriu pela primeira vez seus conceitos mais notáveis sobre empreendedorismo. Lançou também outros livros muito importantes, como em 1939 o *Business Cycles*, em 1942 o *Capitalism, Socialism and Democracy* e em 1954 a enciclopédia *History of Economic Analysis* (SARKAR, 2008). É considerado como o propulsor do tema inovação e empreendedorismo, pois associou “[...] definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico.” (GOMES, 2005, p. 5).

Schumpeter desenvolveu algumas teorias, dentre elas a Mark I, aonde expôs que “[...] a inovação e a alteração tecnológica de uma nação vêm dos empreendedores, os *espíritos selvagens*.” (SARKAR, 2008, p. 24). Para Sarkar (2008), ele transpôs o empreendedor ao centro da economia, tornando-o o agente que faz as coisas acontecerem.

Esta definição de espírito empreendedor pode ser observada também na declaração em que Schumpeter cita o empreendedor como “[...] aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (SCHUMPETER<sup>1</sup>, 1949 apud DORNELAS, 2001, p. 37). Schumpeter acredita também que o empreendedor pode ser recebido como alguém que inova em negócios já existentes e não somente na criação deles. (DORNELAS, 2001).

Kirzner surge com uma definição sobre o empreendedorismo diferente da de Schumpeter. O empreendedor para ele “[...] é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidade de ordem presente.” (KIRZNER<sup>2</sup>, 1973 apud DORNELAS, 2001, p. 37). Porém, encontra um ponto em comum com Joseph ao sustentar que “[...] o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atendo a informações, pois sabe que suas

---

<sup>1</sup>SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Harvard University Press, 1949.

<sup>2</sup>KIRZNER, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press, 1973.



chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.” (KIRZNER, 1973 apud DORNELAS, 2001, p. 37).

Peter Drucker (2002, p. 25) também acreditava na inovação, pois a tratava como “[...] o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”. E ainda comenta que “os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.” (DRUCKER, 2002, p. 25). Assim como Schumpeter, Drucker incorporou a inovação ao empreendedorismo, acreditando que nem todos os novos negócios poderiam ser designados empreendedores, pois para ser considerado como tal, deveria haver a criação de novas necessidades, novos processos de gestão e produção e o fator risco deveria estar inserido nesta concepção (SARKAR, 2008).

## 2.2 CONCEITOS ATUAIS DE EMPREENDEDORISMO

Com o final do século XX e o início do século XXI houve o surgimento de outras teorias sobre o empreendedorismo, tais como as de Dornelas e Morris e Kuratko. Para Morris e Kuratko<sup>3</sup> (2002 apud DORNELAS, 2003) o empreendedorismo é formado por quatro elementos essenciais, que são: os *processos*, pelos quais os empreendedores coordenam e os subdividem em demais seções, buscando assim sua aplicabilidade em qualquer cenário da organização; a *criação de valor*, visto que, os empreendedores buscam sempre criar algo diferente do que já existe, algo inovador; os *recursos* que os empreendedores buscam utilizar de forma criativa, estabelecendo conexões entre si, sendo assim, um meio importante de criar valor e diferenciar seus esforços; e as *oportunidades*, visto que, é papel dos empreendedores a busca, a avaliação e a aplicação das oportunidades encontradas, não devendo estabelecer barreiras iniciais para esta busca.

Já para o autor José Carlos de Assis Dornelas (2001, p. 37), “[...] o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” Acreditando ainda que qualquer conceitualização do termo empreendedorismo possui três atributos sobre o empreendedor essenciais, que são: “[...] iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e aceita assumir os

---

<sup>3</sup>MORRIS, M. KURATKO, D. F. *Corporate entrepreneurship*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

riscos e a possibilidade de fracassar.” (DORNELAS, 2001, p. 38). Conclui ainda, fazendo a análise de que “o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte a maioria das inovações que tem promovido este desenvolvimento.” (DORNELAS, 2003, p. 7).

Como pode ser observado, o conceito de empreendedorismo possui significados diferentes para autores diferentes, porém há alguns pontos em comum, como: os riscos, a independência e a criatividade. Estes fatores continuaram ao longo do tempo sendo a força que dará impulso a ideia do empreendedorismo no futuro (HISRICH; PETERS, 2004). Podendo ser claramente visto que “[...] o futuro do empreendedorismo parece brilhante.” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 41).

### **3 INOVAÇÃO**

A inovação é um fator presente no cotidiano dos empreendedores, e tendo isto em vista, buscou-se mostrar seus principais fundamentos e conceitos; a importância que possui no contexto organizacional; e as fontes de inovação, que podem servir como base para o tratamento das oportunidades inovadoras.

#### **3.1 CONCEITO**

Para Dornelas (2003) a utilização do termo inovação, assim como a sua prática, não é algo novo, visto que, desde a evolução das concepções administrativas e da construção da teoria das organizações, a inovação se fez frequente. Sendo relacionada tanto à “[...] criação de um novo produto, um serviço diferente que possa ser oferecido a um determinado mercado, até mesmo a inovação dos processos, da forma com que a organização é estruturada [...]” (DORNELAS, 2003, p. 17). Acreditando também, que a “inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferentes, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde se está inserido.”. Este mesmo autor relata que (2003, p. 17) “é algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços.”.

Já para Sarkar (2008) a inovação pode ser a aplicação das ideias de terceiros em novidades ou a sua utilização de forma original e eficiente. Levando em consideração também, que “[...] a inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado,

usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática.” (SARKAR, 2008, p. 117).

Drucker (2002, p. 46) acredita que a “[...] disciplina de inovação é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudanças que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.”. Sendo a inovação então “[...] o instrumento específico do espírito empreendedor.” (DRUCKER, 2002, p. 39).

Por isto, para ampliar os resultados de uma organização, as empresas devem buscar o desenvolvimento de novos produtos e serviços (SARKAR, 2008). Pois a julgar pela “[...] forte concorrência e a instabilidade do mercado em geral, para se manter competitiva e lucrativa, uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar sua liderança em face da concorrência.” (SARKAR, 2008, p. 127).

### 3.2 FASES DA INOVAÇÃO

A inovação possui algumas fases no seu processo, que podem ser descritas como: refletir sobre as ideias mais antigas ou criar novas; identificar as oportunidades existentes e observar se poderão ser reproduzidas; fazer a escolha das melhores opções; e por fim, executar a ideia ou o processo (SARKAR, 2008).

A inovação é formada por dois componentes essenciais, que são: as novas ideias e a criatividade. A criação de ideias tem como objetivo gerar um impacto econômico positivo a partir da sua implementação. Com isto, o desafio torna-se o de fazer com que a ideia seja efetuada com sucesso (SARKAR, 2008).

Já a criatividade para Sutton<sup>4</sup> (2001 apud SARKAR, 2008) é a utilização de antigos conhecimentos sob formas diferentes, como por exemplo: pela *Variance*, ou variação do produto, que significa migrar ideias consideradas novas para dentro da empresa, mas que fora da organização já não são consideradas novidade; pelo *Vu ja de*, que tem por finalidade observar o que acontece dentro e fora da empresa e sob diferentes formas reaplicar na organização; e o *Breaking from the past*, ou quebrar com o passado, que denota a aplicação de novas formas de se fazer e de pensar, de outras pessoas ou áreas.

### 3.3 MODELOS E FONTES DE INOVAÇÃO

---

<sup>4</sup> SUTTON, R. I. *Weird ideas that Work: 11 ½ ways to promote, manage and sustain innovation*. Londres: Penguin, 2001.

Existem também alguns modelos que buscam explicar a inovação, estes modelos podem seguir duas visões distintas, que são: a interna e a externa. A visão interna coloca o inovador como o indivíduo que fomenta todo o processo, possuindo então como designação, a abordagem da inovação dentro da organização. Esta perspectiva é conhecida também como *Modelo Technology-push* (ROTHWELL; ZEGVELD, 1983 apud SARKAR, 2008).

Já a visão externa criada a partir da perspectiva de Rogers<sup>5</sup> (1995 apud SARKAR, 2008) vê a inovação como algo a ser percebido pelo usuário, possuindo como compromisso seguir alguns parâmetros, que são: a *Vantagem Relativa*, que busca perceber se a melhoria em relação ao que já existia está sendo identificada pelo usuário; a *Compatibilidade*, que procura identificar se a inovação está de acordo com os princípios e necessidades dos indivíduos que irão usufruí-las; a *Complexidade*, que analisa se a inovação está fácil de ser usada por seus usuários; a *Capacidade de Teste*, que visa analisar se esta inovação poderá ser testada antes do indivíduo tomar a decisão de adotá-la; e por último a *Capacidade de Demonstração*, que tem por finalidade averiguar se esta inovação mostrará de forma clara os resultados positivos de sua aplicação.

Porém é preciso analisar que “[...] sendo a inovação um processo sistêmico, não poderá ser caracterizada corretamente se recorrermos apenas a modelos parciais e com caráter linear.” (SARKAR, 2008, p. 120). Isto porque, na atualidade existe a dominância da concepção sistêmica da inovação, que tem por objetivo declarar que a inovação é decretada por um aglomerado de interações entre ambas as partes, que buscam honrar definida ordem (SARKAR, 2008).

A inovação sistemática para Drucker (2002, p. 45) “[...] consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.”.

Singularmente a inovação sistemática consiste no controle das sete fontes para cada oportunidade inovadora. As fontes são divididas em dois grupos, sendo que as quatro primeiras são fontes que se situam dentro da empresa ou de um setor (DRUCKER, 2002). As quatro primeiras fontes segundo Drucker (2002) são: o inesperado; a incongruência (discrepância); a inovação baseada na necessidade de processo; e mudanças na estrutura do setor ou do mercado.

O restante das fontes é destinado a mudanças que ocorrem externamente à empresa, sendo (DRUCKER, 2002): mudanças demográficas (mudanças populacionais); mudanças de

---

<sup>5</sup> ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 4. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1995.

percepção, disposição e significado; e um novo conhecimento, científico ou não - Este tipo de inovação têm três requisitos singulares aos demais tipos de inovação. O primeiro requisito postula que haja uma análise detalhadas dos elementos econômicos e sociais. O segundo requisito é ter um enfoque bem delineado da posição estratégica, podendo optar por um enfoque no desenvolvimento de um sistema completo, ou um enfoque no mercado que tem por função o desenvolvimento de mercado para atender seus produtos e existe ainda o enfoque de ocupar uma posição estratégica, que tem por fundamento se centrar em uma função-chave. O terceiro requisito é voltado para aquelas inovações de cunho científico ou tecnológico, que têm como função desenvolver a prática da administração empreendedora (DRUCKER, 2002).

Todas as fontes devem ser analisadas separadamente, visto que, cada uma delas possui características bem estabelecidas. Porém, nenhuma área deve ser considerada mais importante ou mais produtiva do que a outra. As fontes não foram dispostas de forma arbitrária, pois foram ordenadas em forma decrescente de nível de confiabilidade e previsibilidade (DRUCKER, 2002).

#### **4 MODELO DE NEGÓCIOS**

O estudo da administração vem integrando-se de modernos conceitos para poder agir dentro das constantes mudanças que o universo dos negócios vem sofrendo devido às alterações gerais das áreas do conhecimento. Com isto, recentemente uma dos projetos mais aceitos pelos empreendedores tem sido o do Quadro que condensa as atividades da organização (SEBRAE, 2013).

Este modelo foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, em um livro chamado *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios* (SEBRAE, 2013). O livro foi criado através do processo de cocriação de quatrocentos e setenta pessoas, de quarenta e cinco nacionalidades diferentes e teve seu processo estabelecido em seis meses. O autor Alexander Osterwalder desenvolveu a obra desta maneira por acreditar no processo de cocriação em modelos de negócios e no *Design Thinking* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O modelo de negócios pode ser descrito então, como “[...] um conjunto de processos, métodos, práticas que faz com que seu negócio crie o que tem que criar, seja um produto ou serviço [...]” (MEIRA, 2013, p. 154). Podendo ainda, gerar ou mostrar o que está sendo feito para resolver os problemas dos consumidores, para assim manter sempre seus clientes contentes

com o que esta sendo proporcionado, tendo em vista, que a geração de renda é o que vai sustentar a empresa ativa (MEIRA, 2013). Ressalta-se também, que o modelo de negócios pode gerar “[...] toda uma teoria para sustentar sua operação e, muito provavelmente, uma arquitetura de sistemas que vai apoiar a execução de seu modelo.” (MEIRA, 2013, p. 155).

Na visão de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o Quadro desenvolvido, concede que se pense e se relate o modelo de negócios da empresa ou de qualquer outra organização possibilitando que com isso, se desenvolva novas estratégias a partir de sua manipulação. Sendo possível a criação de modelos de negócios já existentes ou novos.

Segundo o SEBRAE (2013) seu escopo também é o de auxiliar os empreendedores na criação de modelos de negócios, servindo como um guia de hipóteses, possibilitando que se imaginem inovações que possam criar uma proposta de valor exclusiva. Porém, estas hipóteses deverão posteriormente ser testadas junto aos seus clientes, para assim, depois de devidamente validadas, definirem o modelo de negócios e servir de base para o planejamento e sua aplicação.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 42) o quadro “[...] é uma ferramenta prática e útil que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise.”. Possuindo “uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 12).

O Quadro do Modelo de Negócios (Canvas) é composto por nove componentes, que relatam a lógica de como uma empresa objetiva criar valor, abrangendo as áreas mais importantes da empresa, que são os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim sendo, “o Modelo de Negócios é um esquema para estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). Os nove componentes segundo Osterwalder e Pigneur (2011) são: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custo.

Existem epicentros de inovação dos Modelos de Negócios que podem servir de partida também para geração de inovações e cada um pode gerar impacto nos demais componentes. Os epicentros podem ser a partir dos recursos, a partir da oferta, a partir dos clientes, a partir das finanças ou a partir de múltiplos epicentros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

## 5 MÉTODO

Considerando os objetivos que este artigo almeja atingir, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo em vista que esta abordagem parte do entendimento da criação social das realidades em tema, possuindo como interesse a visão dos indivíduos envolvidos na pesquisa, os seus cotidianos e as suas percepções referentes ao objeto em estudo (FLICK, 2009).

No tratamento qualitativo, a busca dos elementos da pesquisa acontece em um ambiente de correntes relações, sendo captados através de diversas interações com os envolvidos (MARTINELLI, 1999).

A classificação exploratória foi escolhida por ter como escopo propiciar maior intimidade com o problema, tendo como perspectiva torna-lo mais claro ou leva-lo ao desenvolvimento de hipóteses (GIL, 2002). Pode ser dito, que “[...] estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 2002, p. 41).

Como procedimento técnico, selecionou-se a pesquisa-ação, por se tratar de uma estratégia que visa ser objetivada em “[...] estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.” (GIL, 2000 apud MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 73). Envolvendo não somente a atuação do pesquisador, mas também a prática dos indivíduos participantes (GIL, 2002).

Possuindo como objetivo, que os envolvidos recebem algo em troca no final do estudo e não somente que forneçam informações ao longo do processo, por isto, seu foco é na associação da teoria com a prática (JONES, 1987 apud ROESCH, 1996). Portanto a “[...] pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional.” (JONES, 1987 apud ROESCH, 1996, p. 148).

Com a utilização desta estratégia será possível buscar o escopo do trabalho e aliá-lo a pesquisa bibliográfica anteriormente descrita, tendo em vista que o alto grau de interações e de comprometimento entre as partes deverá ser crucial para o sucesso da pesquisa.

As etapas da pesquisa-ação ocorrem de forma diferente dos demais tipos de pesquisa, isto porque, há uma oscilação grande entre as suas fases, que é estabelecido de acordo com a interação entre os participantes e o assunto pesquisado (GIL, 2002). Portanto, segundo Gil (2002), mesmo que não ordenados no tempo, existem algumas ações que podem ser seguidas como etapas, porém sua ordem foi adaptada pela autora:

- a) **formulação do problema:** a estruturação do problema deve ser feita da forma mais precisa possível, tendo como objetivo vincular-se a um problema prático. Sem esta intenção, não teria nexos para fazer este formato de pesquisa, tendo em vista, que seria difícil buscar a aceitação dos participantes. Porém, durante toda a pesquisa a utilização da teoria se faz frequente, não se restringindo apenas a perspectiva prática. (GIL, 2002). O estudo tem como base a resolução de um problema prático entre os participantes da amostra, pois busca através da aplicação do Modelo de Negócios Canvas, auxiliar os empresários a entenderem como funcionam e se interligam os processos dentro da empresa, e como a empresa cria e entrega valor aos clientes, assim como também, melhorar o processo de aplicação de inovações na organização;
- b) **seleção da amostra:** para a pesquisa-ação o mais recomendado é que se faça a escolha da amostra de modo não probabilístico, ou seja, de forma intencional, tendo em vista que torna os dados da pesquisa qualitativa mais qualificados (GIL, 2002). Seguindo estes critérios, optou-se por fazer a aplicação do Canvas em algumas empresas situadas no mesmo bairro, assim como, decidiu-se estabelecer comparações somente entre empresas de diferentes segmentos, não sendo utilizado como fonte de comparação outros dados, tais como: a data de fundação das organizações e os mesmos tipos de segmentações. Pois, levou-se em consideração o tempo disponível para a devida criação e análise da metodologia aplicada. Utilizando estes fundamentos, a escolha da amostra das seis empresas para o presente estudo foi feita a partir de três preceitos, que são: serem microempresas ou empreendedores individuais; situadas no bairro Teresópolis em Porto Alegre/ RS; e deveriam ser empresas participantes do Projeto Negócio a Negócio do SEBRAE/RS, etapas I e/ou II. Acredita-se que a seleção da amostra deste modo trará benefícios para o trabalho, tendo em vista, que a autora é agente de orientação empresarial do SEBRAE e já acompanhou estas empresas durante meses. Com isto, a relação de confiança, que é fundamental para pesquisas deste tipo, já existe, fazendo com que os empresários da amostra se sintam mais confiantes e seguros em participarem. Classificou-se as empresas por letras de A a F, correspondendo cada uma a um segmento diferente, tais como: A) Tabacaria; B) Loja de Fotografia e Bazar; C) Loja de Roupas; D) Salão de Beleza; E) Cafeteria; F) Pet Shop e Veterinária;
- c) **fase exploratória:** nesta fase exploratória, é feito o contato com a amostra escolhida para explicar como será feito o processo do estudo, qual poderá ser o grau de interação durante todo o trabalho que terão e também serão colhidas informações referentes às



suas expectativas (GIL, 2002). Nesta etapa, será feita uma visita às empresas selecionadas para conversar sobre todo o processo e buscar também informações referentes aos interesses que desejam alcançar depois de concluído o estudo e suas sugestões;

- d) **elaboração do plano de ação:** segundo Gil (2002) o plano de ação é elaborado, tendo em vista fornecer o planejamento que irá tratar das ações para resolver o problema da pesquisa-ação. O plano de ação deve indicar (GIL, 2002): os objetivos que se deseja atingir; qual a população que será favorecida; a relação da amostra com a instituição afetada; o que pode ser feito para contribuir com a melhora da situação; a sistemática que será utilizada para assegurar que a amostra continue participando do estudo, e que suas sugestões sejam agregadas; quais serão os mecanismos de controle do estudo e a análise dos resultados. As indicações que deverão ser seguidas referentes aos objetivos, população alvo, já foram descritas anteriormente nos tópicos de “Formulação do Problema e Seleção de Amostra”. A relação da amostra com a instituição alvo de análise é de empreendedor com o seu próprio negócio. O indicador do que pode ser feito para melhorar a situação será descrito na próxima etapa que é a “Realização do Seminário”. Será feita uma sensibilização e conscientização com os empresários para mantê-los na pesquisa até o fim, pois terão que entender que é importante para eles e para empresa que o estudo seja elaborado até o final. O controle do estudo e a análise de resultados serão descritos nas etapas de “Análise e Interpretação dos dados e Divulgação dos resultados”;
- e) **realização do seminário:** no seminário é onde há o encontro da amostra escolhida com o pesquisador, nesta ocasião há a troca de contribuições entre os participantes e o recolhimento das informações (GIL, 2002). Este tópico foi adaptado pela autora, tendo em vista que a ordem das suas etapas havia sido adaptada anteriormente. Este tópico tem por objetivo, fazer uma oficina individual com cada empresário da amostra selecionada. Nesta oficina serão fornecidas informações teóricas sobre o Modelo de Negócios Canvas e posteriormente será feita a sua prática e a sua aplicação. Gerando com isto, muitas contribuições para o estudo esta troca de ideias e informações entre os empresários e o pesquisador;
- f) **coleta de dados:** a forma de coleta de dados escolhida foi a de entrevista em profundidade semi estruturada, tendo em vista, que é “[...] a técnica fundamental da pesquisa qualitativa.” (ROESCH, 1996, p. 150). Além disto, segundo Roesch (1996) é

indicada em pesquisa-ação, por ter como objetivo criar um entendimento sobre o universo da amostra, para que com isto, possa influenciá-la de forma colaborativa. A entrevista semi estruturada faz uso de perguntas abertas, pois desta maneira pode-se obter melhor o ponto de vista da amostra (ROESCH, 1996).

- g) **análise e interpretação dos dados:** fez-se como escolha para a análise e discussão dos resultados, a técnica de análise de conteúdo, tendo em vista que é “um método muito utilizado na análise de dados qualitativos [...]” (CAMPOS, 2004, p. 611). Sendo a análise de conteúdo “[...] uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento [...]” (SEVERINO, 2007, p.121), este mesmo autor ainda relata que (2007, p. 121) “envolve, portanto, a análise do conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca dos significados das mensagens”. Para realizar a análise, será feito o uso de um roteiro que foi adaptado pela autora (ROESCH, 1996): 1º definir as unidades de análise por tema, 2º codificar seus textos e 3º agrupar em categorias as unidades de análise de mesmo tema, tendo como intuito, analisá-las e relacioná-las com as teorias descritas anteriormente no referencial teórico.

O tópico de a “Divulgação dos Resultados” será desenvolvido posteriormente no trabalho, após a aplicação do estudo com a amostra selecionada.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados que será descrita neste tópico tem como pretensão apresentar o estudo desenvolvido sobre a aplicação do Modelo de Negócios Canvas em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis em Porto Alegre/RS.

Tendo como escopo elucidar se a criação do Quadro Canvas auxiliou os empresários na implementação ou no gerenciamento da inovação através da análise das necessidades internas e externas da empresa, assim como, o uso dos nove componentes do Quadro como fontes de inovação.

Pretende-se também abordar se a criação do Modelo de Negócios Canvas auxiliou os empresários a entenderem melhor como funcionam e se interligam os processos dentro da empresa e como que a organização cria e entrega valor aos seus clientes. Para isto, fez-se o uso da entrevista semi estruturada como instrumento de coleta de dados e sua abordagem através da técnica de análise de dados qualitativos, a análise de conteúdo.

Conforme descrito no método da pesquisa, a análise de conteúdo foi adaptada pela autora, sendo dividida nas seguintes etapas: 1º Unidades de Análise: dividiu-se as unidades de análise em temas, que correspondem aos assuntos abordados em cada questão da entrevista semi estruturada; 2º Codificação: codificaram-se os textos de cada unidade de análise para agrupar respostas que possuíam mesmos significados; 3º Categorização: categorizaram-se em grupos as unidades de análise abordadas por tema, a fim de fazer sua análise e comparação com as teorias descritas no referencial teórico.

A entrevista semi estruturada foi aplicada em dois momentos, correspondendo às quatro primeiras perguntas (categorias) antes da aplicação do Modelo de Negócios e as cinco últimas perguntas (categorias) feitas após quinze dias da criação do Quadro Canvas, tendo em vista com isto, analisar a empresa antes e após a aplicação do estudo.

Assim, segue abaixo a análise dos dados, que foram então divididos através de nove categorias que contém as diversas unidades de análise de cada tema, devidamente codificadas e agrupadas:

### **Categoria 1 – Conhecimentos sobre Modelo de Negócios**

Antes da criação do Quadro Canvas, contactou-se conforme mostra o Gráfico 1, que das seis empresas que foram analisadas, somente 33,34% das empresas (B e C) afirmaram que sabiam o que era um modelo de negócios, e o restante dos 66,66% (A, D, E e F), apontaram que não tinham conhecimento do que se tratava.

A empresa B<sup>6</sup>, acredita conforme relatado que a função de um modelo negócios é “[...] a de estruturar a empresa da forma certa”. E a empresa C<sup>7</sup>, relatou que acredita que sua função seja a de “[...] mostrar o início e o desenvolvimento de um negócio”.

Percebe-se com isto, que é baixo o número de empresas analisadas que conhecem o estudo, tornando-se perceptível, que muitas destas microempresas e empresas individuais iniciaram seu desenvolvimento sem nenhum estudo como base para se apoiar. Futuramente esta falta de conhecimento do seu negócio, poderá gerar grandes problemas caso não venham a ser sanados a tempo. Pois conforme já descrito por Sarkar (2008), para uma empresa manter-se ativa e sustentável no mercado, deve-se buscar constantemente a criação de novas estratégias que sustentem seu desenvolvimento.

---

<sup>6</sup> Informação verbal concedida pela empresa B *in loco*, por entrevista no dia 08/09/2014.

<sup>7</sup> Informação verbal concedida pela empresa C *in loco*, por entrevista no dia 08/09/2014.

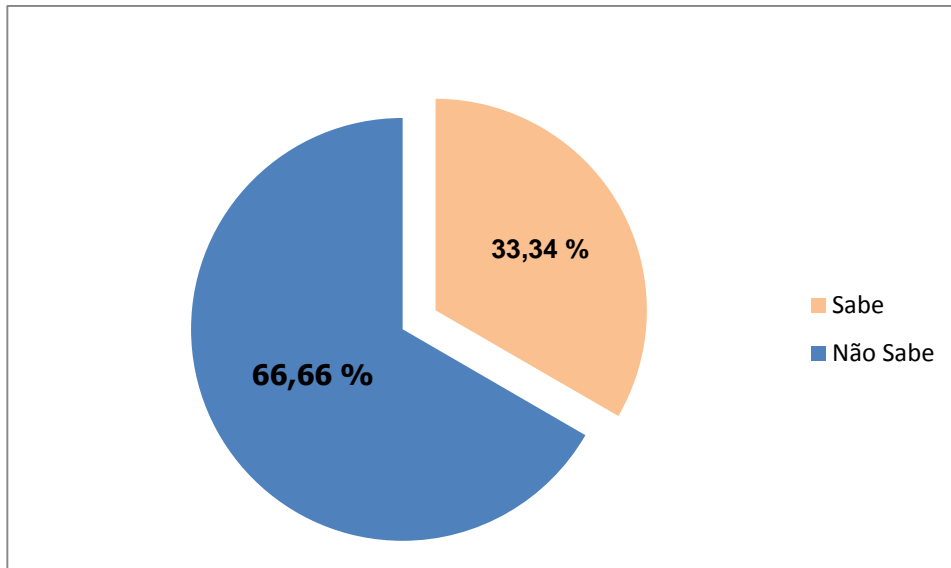


Gráfico 1 – Conhecimento sobre Modelo de Negócios  
 Fonte: a autora (2014)

## **Categoria 2** – Conhecimentos dos processos da empresa e suas ligações

Antes do desenvolvimento do Quadro Canvas, contactou-se conforme mostra Gráfico 2, que das seis empresas que foram analisadas, 83,33% das empresas (B, C, D, E e F) afirmaram que conheciam todos os processos da sua empresa e como se interligavam, e o restante dos 16,67% (A) não conhecia este processo.

Conforme relato das empresas B, D, E e F, não foram utilizados nenhum método específico para desenvolver este entendimento sobre os processos e suas interligações, apenas foi emboçado, que todo o conhecimento que tinham de seus negócios havia sido desenvolvido no dia-a-dia da empresa, ou seja, através da experiência adquirida no cotidiano de trabalho. A empresa C<sup>8</sup>, porém, é a única que utiliza em parte, algum tipo de método, pois relata que “[...] para entender os processos financeiros da empresa, uso tabelas eletrônicas, porém, tenho dificuldades em compreender outros processos, como a forma de fidelizar os clientes”.

Nota-se com isto, que existe um modo muito empírico pelos quais as empresas analisadas compreendem seus negócios, tendo em vista, que grande parte acredita obter este conhecimento através do dia-a-dia de trabalho, não fazendo o uso de alguma técnica ou conhecimento administrativo mais específico. Por isto, mesmo a empresa C sendo a única que ainda utiliza em parte algum método, este se mostra muito básico e elementar, não

<sup>8</sup> Informação verbal concedida pela empresa C *in loco*, por entrevista no dia 08/09/2014.

possibilitando que se extraíam muitas informações, tanto é, que a empresária relatou ter dificuldades em saber como fidelizar seus clientes.

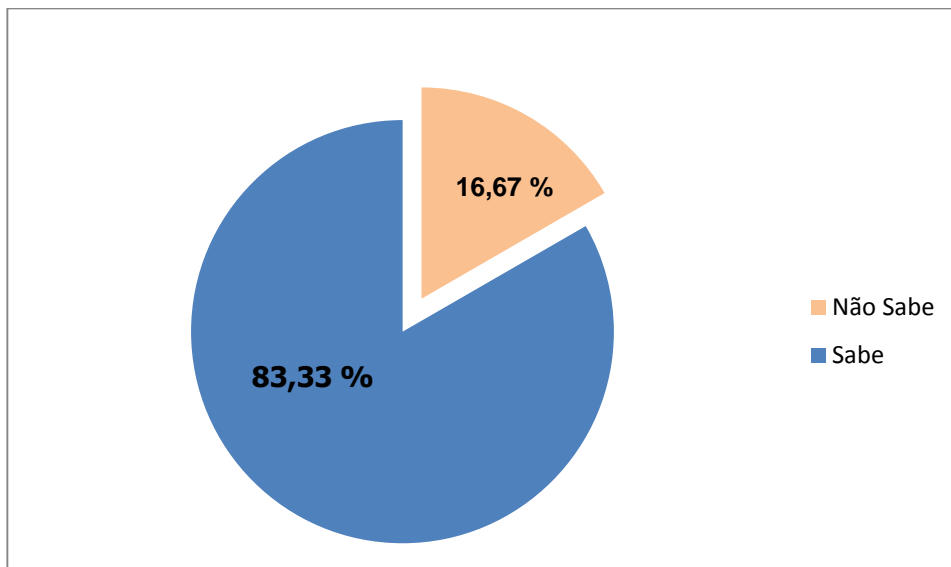


Gráfico 2 – Conhecimentos dos processos da empresa e suas ligações  
Fonte: a autora (2014)

### **Categoria 3 – Processo de inovação nas microempresas e empresas individuais**

Antes da criação do Quadro Canvas, contatou-se conforme mostra Gráfico 3, que das seis empresas que foram analisadas, 83,33% das empresas (B, C, D, E e F) afirmaram que aplicavam inovações em suas empresas, e o restante dos 16,67% (A) não desenvolvia este processo.

Algumas das inovações aplicadas pelas empresas B, C, D, E e F, estão relatadas no Quadro 2, juntamente com as descrições de suas motivações.

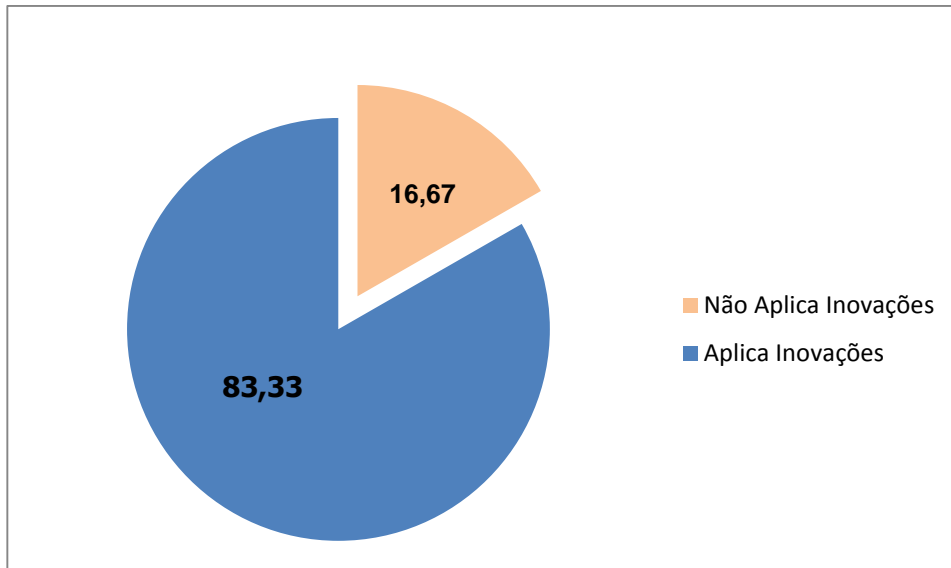


Gráfico 3 – Processo de inovação em microempresas e empresas individuais  
Fonte: a autora (2014)

Percebe-se assim, que o empreendedor é um agente que está sempre em busca de novas oportunidades de negócios, pois analisa o que o mercado está promovendo e adequa seus serviços e produtos as novas necessidades que vêm surgindo, ou seja, inova. Faz o uso da inovação para manter seus clientes satisfeitos e mais do que isto, a utiliza para manter a empresa sustentável.

Empresas	Inovações	Motivações
B	Personalização de produtos	Pedidos; Percepção do mercado;
	Novos Segmentos de Produtos	Manter a empresa sustentável;
C	Novos produtos	Manter a empresa com novidades; Pedidos;
D	Mudança de design empresa	Modernização da empresa; Torná-la mais atrativa;
	Sistema financeiro eletrônico	Controle mais seguro e prático dos dados;
	Cadastro de Clientes eletrônico	Obter maior conhecimento dos clientes;
	Novos Serviços	Atender novos públicos;
E	Novos Produtos	Pedidos dos clientes; Percepção do mercado;
F	Novos Serviços	Manter a empresa com novidades; Giro de caixa.

Quadro 2- Inovações aplicadas pelas empresas analisadas e suas motivações de aplicação  
Fonte: a autora (2014)

Conforme já descrito anteriormente, desde as primeiras concepções sobre o termo empreendedorismo, como as de Richard Cantillon (1700) e Jean- Baptiste Say (1803) observou-se que o empreendedor já era visto como alguém que assumia os riscos, que procurava tornar produtivas novas áreas de negócios que poderiam gerar maiores ganhos, retirando assim seus

esforços de setores que não estavam mais sendo sustentáveis. Para isto, utilizam como principal instrumento para fomentar este processo, a inovação, como foi abordado nos séculos XX e XXI por Joseph Schumpeter e Peter Ducker, que analisaram o empreendedor, como o agente de mudança que buscava incessantemente inovar, ou seja, que estava sempre em busca de fontes de inovação.

#### **Categoria 4 – Conhecimento sobre o Modelo de Negócios Canvas**

Antes da criação do Quadro Canvas, contatou-se conforme mostra Gráfico 4, que das seis empresas que foram analisadas somente 16,67% (C) afirmou que já tinha ouvido falar sobre o Canvas, e o restante dos 83,33% (A, B, D, E e F) apontaram que não haviam ouvido falar sobre o Quadro.

Mesmo a empresa C já possuindo conhecimento sobre o Modelo de Negócios, foi relatado que não havia sido feita sua implantação na empresa.

Analisa-se assim, que conforme já relatado pelo SEBRAE (2013) o Canvas é um conceito novo, mas que atualmente é um dos estudos que tem recebido mais aceitação pelos empresários.

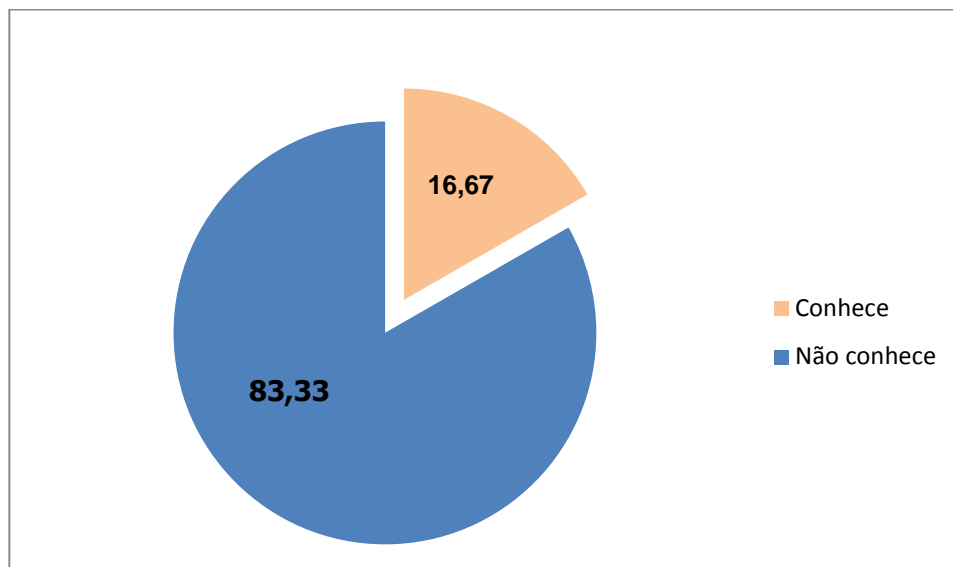


Gráfico 4 – Conhecimento sobre o Modelo de Negócios Canvas  
Fonte: a autora (2014)

#### **Categoria 5 – Funcionamento dos processos**

Após a criação do Quadro Canvas, todas as seis empresas relataram que foi possível entender como funcionam e se interligam os processos das suas organizações. Isto é, através

da criação do Modelo de Negócios, tornou-se mais claro o funcionamento e a distribuição dos fluxos de informações, produtos ou serviços, e de capital dentro da empresa. Possibilitando assim, a compreensão de cada componente da empresa, bem como, a intersecção de seus processos.

Todas as seis empresas relataram que foi possível gerar este entendimento, por que com o desenho do Quadro Canvas, pode-se visualizar cada bloco da empresa, cada qual com suas diferentes funções e ligações entre si. Sendo possível também perceber, como cada componente influenciava no outro, tanto de forma positiva, quanto de forma negativa, dependendo o tratamento que se dava a cada um.

A empresa D<sup>9</sup>, complementa dizendo que “[...] através do quadro foi possível analisar a função de cada bloco e perceber como poderia se extrair importantes informações deles”. A empresa B<sup>10</sup>, relata ainda que “[...] com a criação do quadro, deu para se analisar os processos e ver quais poderiam ser modificados e remoldados depois de diferentes formas”.

Analisa-se com isto, conforme já comentado por Osterwalder e Pigneur (2011), que o Modelo de Negócios Canvas é uma ferramenta que possibilita a visualização da empresa, seu entendimento e análise. Servindo assim, de instrumento para a organização repensar seus processos, montar novos modelos de negócios e testá-los, ou seja, serve de guia para promover a mudança e acrescentar inovações de forma planejada.

### **Categoria 6 – Criação e Entrega de Valor**

Após a criação do Quadro Canvas, todas as seis empresas declararam que foi possível entender como suas organizações criam e entregam valor aos seus clientes, gerando assim, receita para a empresa. Ou seja, através do Modelo de Negócios, o conhecimento do objetivo principal de uma empresa, que é o de conceber e fornecer a resolução de um problema ou o suprimento de uma necessidade, a um ou mais determinados segmentos de clientes, tornou-se perceptível à organização. Osterwalder e Pigneur (2011), já haviam relatado isto, ao citar que o modelo de negócios tem como função, expor como a empresa gera e entrega valor, buscando através disto, a obtenção de lucro.

Segundo relato das empresas A, C, E e F, foi possível gerar este entendimento, porque através do Quadro pode-se perceber melhor quais as necessidades dos clientes a empresa esta

---

<sup>9</sup> Informação verbal concedida pela empresa D *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>10</sup> Informação verbal concedida pela empresa B *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.



atendendo, isto é, qual a proposta de valor a empresa está oferecendo ao seu público, e o que a organização ainda poderia fazer para suprir o restante das necessidades que ainda não atende. A empresa B<sup>11</sup>, ainda complementa dizendo que “[...] dividindo os clientes em segmentos, ficou mais fácil colher informações e ver as necessidades de cada um, para assim, oferecer um produto adequado”.

A empresa D<sup>12</sup>, relata ainda que “[...] a partir do quadro, foi possível especificar os serviços que a empresa está oferecendo para cada segmento de clientes, podendo ver então, qual proposta de valor está levando para cada um e através de qual canal isto é feito”.

Pode-se constatar com isto, que o Quadro Canvas pode servir também como uma ótima forma da empresa captar e agrupar informações, para gerar a partir disto, dados que irão sustentar a adequação dos seus produtos e serviços às necessidades dos seus clientes. Tornando então, sua proposta de valor alinhada com a satisfação dos segmentos de clientes que atende.

### **Categoria 7 – Necessidades Internas**

Após a criação do Quadro Canvas, todas as seis empresas relataram que foi possível melhorar suas percepções sobre as necessidades internas da empresa, ou seja, tornou-se mais clara a observação dos possíveis indicadores internos de mudança que poderiam ser utilizados na organização.

Isto por que, segundo mencionado pelas empresas A, B, D e F, através do Canvas conseguiram captar os problemas internos que a organização tinha e que precisavam ser resolvidos prontamente e não serem mais deixados para trás como comumente era feito, tendo em vista que para que houvesse um bom funcionamento dos demais setores, deveria ser dada a devida importância para esses problemas. A empresa C<sup>13</sup> relatou ainda, que “[...] através do quadro percebi melhor o funcionamento do fluxo de informações interno e vi como é importante manter estas informações atualizadas, pois interferem diretamente no serviço que vamos prestar”. E a empresa E<sup>14</sup> emboçou que “[...] com o Canvas consegui ver os pontos que ainda precisavam ser mudados, para que isto refletisse na qualidade do atendimento aos meus clientes, atendendo assim melhor as suas necessidades”.

---

<sup>11</sup> Informação verbal concedida pela empresa B *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>12</sup> Informação verbal concedida pela empresa D *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>13</sup> Informação verbal concedida pela empresa C *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>14</sup> Informação verbal concedida pela empresa E *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

Percebe-se com isto, que o Quadro Canvas é um ótimo instrumento para tornar perceptíveis pontos de falha da empresa que às vezes no dia-a-dia de trabalho não são notados ou são deixados de lado, não se dando a devida atenção, porém, é imprescindível que estes pontos sejam modificados para que os demais componentes da empresa funcionem da forma correta. Assim como Meira (2013) já havia relatado, que o Modelo Negócios é a base que sustenta todos os processos, mostrando os sistemas que asseguram o funcionamento da empresa.

Dentre as necessidades percebidas, observa-se as seguintes informações sobre as seis empresas analisadas: três (B, C e D) apontaram o treinamento adequado dos funcionários como indicador de possível mudança; três (B, E e F) apontaram o controle de estoques; duas (A e F) apontaram o controle financeiro; duas (A e C) apontaram o controle interno do fluxo de informações; uma (F) apontou o controle do cadastro de clientes; uma (D) apontou a mudança de cultura organizacional; e uma (E) apontou a mudança de *layout* da empresa.

Verifica-se com isto, que as necessidades internas percebidas pelas empresas poderiam servir para a criação de oportunidades inovadoras, nas quais mesmo não explícitas, se enquadrariam cada qual com suas especificidades nas Fontes de Inovação de Peter Drucker (2002).

Assim sendo, a mudança de *layout* da empresa se enquadraria na Fonte denominada *Incongruência (discrepância)*, ou seja, é algo que já é de conhecimento interno da empresa, que se dado o devido tratamento poderá gerar novas oportunidades. E as demais necessidades citadas pelas empresas, poderiam ser enquadradas na Fonte denominada *Inovação baseada na necessidade de processo*, que tem como objetivo resolver algum problema que a organização já sabe que existe há algum tempo, porém não havia dado maior importância para sua resolução anteriormente. Ou seja, é algo que precisa ser modificado para que haja melhorias no fluxo interno dos processos.

Analisou-se também que após a criação do Quadro Canvas todas as empresas que conseguiram perceber melhor as necessidades internas da organização, conseguiram também implementar inovações. As inovações criadas foram todas relativas às necessidades captadas, sendo apresentadas no Quadro 3.

Necessidades Internas	Empresas	Inovações	Fontes da Inovação
Treinamento Adequado aos Funcionários	B, C, D	Cursos aos Funcionários	Inovação baseada na necessidade de processo
Controle de estoque	B, E, F	Planilhas eletrônicas	
Controle Financeiro	A, F	Planilhas eletrônicas	
Controle do Fluxo de Informações	A, C	Tabelas de informações	
Controle de Cadastro de Clientes	F	Planilhas eletrônicas	
Mudança de Cultura Organizacional	D	Ações motivacionais	
Mudança de Layout da empresa	E	Mudança de <i>Layout</i>	

Quadro 3 – Inovações baseadas na análise das necessidades internas  
 Fonte: a autora (2014)

Pôde ser analisado então, que as empresas B, C e D, buscaram cursos para fornecer aos seus funcionários, para melhorar o treinamento; as empresas B, E e F, implementaram planilhas eletrônicas para controlar o estoque; as empresas A e F, implementaram planilhas eletrônicas para controlar a área financeira e a empresa F, também implantou uma planilha para cadastro dos clientes; as empresas A e C, implementaram tabelas para controlar as principais informações; a empresa D, buscou conscientizar seus funcionários das melhorias que as mudanças na empresa trariam para o grupo; e a empresa E, mudou o *layout* da empresa e do seu cardápio a fim de modernizar sua loja.

### **Categoria 8 – Necessidades Externas**

Posteriormente a elaboração do Quadro Canvas, todas as seis empresas relataram que foi possível melhorar suas percepções sobre as necessidades que ocorrem externamente à organização, isto é, tornou-se mais visível os possíveis elementos externos de mudança que poderiam ser aplicados na organização.

Segundo relato das empresas A, B, C e F, isto foi possível porque por intermédio do Canvas, conseguiram perceber melhor como encaixar na empresa as tendências que seus clientes estavam seguindo, para através disto, analisar quais os produtos e serviços a empresa poderia estar buscando para atender as necessidades específicas de seu público, objetivando com isto, manter seu público satisfeito e fidelizado. A empresa B<sup>15</sup>, ainda relata que “[...]”

<sup>15</sup> Informação verbal concedida pela empresa B *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

através do quadro consegui ver como aplicar melhor os pedidos que recebo dos meus clientes, pois vejo que além de estar atendendo a um pedido pontual, posso estar atendendo a vários outros segmentos de clientes”.

A empresa E<sup>16</sup> complementa também informando que “com o quadro vi que posso usar os pedidos que meus clientes fazem para criar um produto novo fixo na loja e atender a necessidade de outros vários clientes”. A empresa D<sup>17</sup> descreve que “[...] consegui perceber que havia serviços que eu poderia estar implantando na empresa que são de acordo com o perfil do público que atendo e que nenhuma outra empresa do bairro estava oferecendo, desta forma além de fidelizar o cliente que já atendo, iria ganhar novos”.

Observa-se assim, que o Quadro Canvas pode ajudar o empresário a analisar elementos externos à empresa que poderão ser utilizados como base para a criação de novidades que virão de encontro com as necessidades do público que atende. Meira (2013), já havia mencionado isto, ao descrever que o modelo de negócios expõe o que a empresa está fazendo para resolver as necessidades que seus clientes demandam, esperando com isto, manter seu público fidelizado. Além disto, conforme relatado pelo SEBRAE (2013), o Quadro serve como instrumento para fazer com que a empresa teste as novidades com os seus clientes, e caso gerem o resultado esperado, poderão tornar-se parte integrante dos produtos e serviços da empresa.

Dentre as necessidades percebidas, observam-se as seguintes informações sobre as seis empresas analisadas: três (A, D e F) apontaram a criação de novos serviços como elemento de possível mudança; duas (B e C) apontaram a criação de novos produtos; uma (B) apontou a união de serviços aos produtos já fornecidos pela empresa; e uma (E) apontou a venda de produtos em cima de outros produtos.

Percebe-se assim, que as necessidades externas percebidas pelas empresas poderiam servir para a criação de oportunidades inovadoras, nas quais mesmo não expressas, se encaixariam cada qual com suas particularidades nas Fontes de Inovação de Peter Drucker (2002).

Desta forma, a criação de novos produtos e a criação de novos serviços se enquadrariam na Fonte intitulada *Mudanças demográficas (mudanças populacionais)*, ou seja, tem como base a oferta de serviços e produtos que venham de encontro com as novas necessidades e tendências que emergem do mercado. Sendo então, de suma importância que as empresas estejam sempre

---

<sup>16</sup> Informação verbal concedida pela empresa E *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>17</sup> Informação verbal concedida pela empresa D *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

analisando as novas preferências dos seus clientes, para assim poder entregar as novidades que venham surgindo para manter seu público satisfeito.

A união de serviços aos produtos já oferecidos pela empresa e a venda de produtos em cima de outros produtos, poderiam ser encaixadas na Fonte denominada, *Mudanças de percepção, disposição e significado*. Ou seja, são produtos ou serviços que sofreram modificações no seu sentido, possuem significados novos, embora sua base seja igual, isto é, os clientes passaram a adquiri-los tendo como fundamento outra importância.

Averiguou-se também que após a elaboração do Quadro Canvas, todas as empresas que conseguiram perceber melhor as necessidades que ocorrem externamente à organização, conseguiram também implementar inovações. As inovações geradas foram todas relativas às necessidades captadas, sendo apresentadas no Quadro 4.

Podendo-se analisar então, que a empresa A buscou oferecer como serviço novo, a venda de seguro de vida, pois através da análise do perfil dos seus clientes, acreditou que este seria um serviço que iria de encontro com as necessidades que estavam emergindo; a empresa D buscou fornecer como serviço novo, a venda de serviços de estética corporal, visto que, por já trabalhar com a estética facial, acreditou que teria demanda.

A empresa F buscou oferecer como serviço novo, a venda de novos pacotes de serviços para pet shop, tendo em vista, que devido à chegada do verão, haveriam serviços sazonais com alta demanda; a empresa B buscou inovar nos produtos que irá ofertar no natal, objetivando oferecer como novidade, produtos natalícios customizados com fotos, tendo em vista, que por haver uma alta procura dos seus clientes por produtos cada vez mais personalizados, esta seria uma ótima forma de ir de encontro a essas necessidades.

Ainda a empresa B, resolveu inovar oferecendo serviços agrupados aos produtos que já fornece, tais como, o serviço de fotografia em eventos com entrega do produto na hora. A criação deste novo serviço foi feita tendo como base a percepção de mudança do significado do produto para os consumidores, a demanda pela foto impressa está aumentando novamente, as pessoas estão buscando guardar como lembrança a foto física de novo, não só a digital.

Já empresa C, buscou oferecer novos produtos para o verão, porém, alinhados ao perfil dos clientes que atende; e a empresa E, buscou vender produtos em cima de outros produtos, ou seja, os produtos utilizados na empresa para servir os clientes, foram postos a venda também, pois devido a vários pedidos de clientes que se identificaram com os produtos a empresa resolveu investir.

Necessidades Externas	Empresas	Inovações	Fontes da Inovação
Criação de novos serviços	A	Serviços de Seguro de vida	Mudanças demográficas (populacionais)
	D	Serviços de estética corporal	
	F	Pacotes Sazonais	
Criação de novos produtos	B	Customização de produtos	
	C	Produtos por perfil de cliente	
União de serviços a produtos	B	Fotos fornecidas em eventos	
Venda de produtos em cima de outros	E	Produtos de uso da empresa para venda	

Quadro 4 - Inovação baseada na análise das necessidades externas da empresa

Fonte: a autora (2014)

### **Categoria 9** – Epicentros da inovação do Quadro Canvas

Após a aplicação do Quadro Canvas, todas as seis empresas relataram que foi possível utilizar algum dos nove componentes como partida para implementar quaisquer tipos de inovações na empresa, ou seja, pode-se utilizar o quadro como fonte de conhecimento para promover a inovação.

Isto foi possível, por que conforme relato das empresas A, C, D, E e F, através do Quadro puderam analisar cada componente da empresa em separado, observando como a organização se encontrava e o que ainda precisava ser melhorado. Desta forma, tendo esta melhor percepção dos elementos da empresa, houve o surgimento de ideias que poderiam ser implantadas para sanar estes pontos de falha. A empresa B<sup>18</sup>, ainda complementa relatando que “[...] através do quadro consegui ordenar minhas ideias, consegui passar para o papel tudo o que ficava solto na minha cabeça”. E a empresa F<sup>19</sup>, comenta que “[...] todos os dias eu vejo o quadro e com isto, constantemente me vem *insights* na cabeça de inovações que poderiam ser implantadas na empresa, então, busco analisar sua viabilidade e vou testando aos poucos as novidades”.

Contata-se assim, que o Quadro do Modelo de Negócios Canvas, auxilia os empresários na manipulação dos componentes da empresa, permitindo que se analise a situação atual e se modifique a realidade que não está ainda de acordo com o que se deseja. Conforme já

<sup>18</sup> Informação verbal concedida pela empresa B *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

<sup>19</sup> Informação verbal concedida pela empresa F *in loco*, por entrevista no dia 23/09/2014.

apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), o quadro contribui para que a empresa monte seu modelo de negócios e o manuseie de forma criativa, possibilitando que se gerem novas estratégias para a empresa.

Dentre os componentes utilizados como partida para aplicar a inovação, observa-se as seguintes informações sobre as seis empresas analisadas: todas apontaram o componente Canais como partida para aplicação da inovação; três (A, B e D), apontaram o componente Parceiros; e quatro (C, D, E e F) apontaram o Relacionamento.

Analisa-se com isto, que todas as seis empresas resolveram inovar por múltiplos epicentros, ou seja, escolheram mais de um componente do Quadro para aplicar a inovação. Sendo ressaltado também, que para cada componente que se altera ou se modifica, conforme já foi relatado por Osterwalder e Pigneur (2011), geram-se impactos aos demais componentes do modelo de negócios, por isto, é extremamente importante que se pense as possíveis mudanças, se analise a sua repercussão nos demais componentes e as teste-as junto seus clientes, para somente depois de constatada sua viabilidade, implemente-as fixamente, ou por tempo determinado, na empresa.

As inovações criadas foram todas relativas aos componentes que cada empresa utilizou como partida para implementação da inovação. Sendo assim, apresentadas no Quadro 5.

Componentes	Empresas	Inovações
Canais	A	<i>Banners</i>
	B	<i>Banners</i>
	C	<i>Banners</i> e Mídias Sociais
	D	<i>Banners</i> e Mídias Sociais
	E	<i>Banners</i> e Mídias Sociais
	F	<i>Banners</i> e Mídias Sociais
Parceiros	A	Empresas do Bairro
	B	Profissionais de Fotografia
	D	Empresas do Bairro
Relacionamento	C	Mídias Sociais
	D	Mídias Sociais
	E	Mídias Sociais
	F	Mídias Sociais

Quadro 5 – Inovações baseadas nos componentes do Quadro Canvas

Fonte: a autora (2014)

Pode-se analisar então, que todas as empresas pesquisadas implantaram inovações no componente Canais, sendo escolhido a utilização de *Banners*, como o principal novo meio de levar aos seus clientes a sua proposta de valor. As empresas C, D, E e F, também implementaram como novos canais as mídias sociais (*Facebook, Instagram, Site e Whatsapp*).

No componente Parceiros, as empresas A e D adicionaram as empresas do bairro onde se localizam, como um novo meio de indicação de seus produtos e serviços, e a empresa B, adicionou no componente Parceiros, os profissionais da área de fotografia que pudessem auxiliar nos eventos externos que a empresa participasse.

No componente Relacionamento as empresas C, D, E e F, implementaram as mídias sociais (*Facebook, Instagram, Site e Whatsapp*), como novos meios de comunicação com seus clientes, possibilitando que se estabeleça assim maiores fluxos de interações, tendo como objetivo obter conhecimentos mais abrangentes dos clientes que a empresa atende.

## **7 CONCLUSÃO**

Com a interpretação dos dados concluída, foi possível analisar os resultados dos objetivos que haviam sido propostos através da aplicação do Modelo de Negócios Canvas em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis Porto Alegre/RS.

Portanto, pode-se constatar que através do Quadro Canvas todas as seis empresas conseguiram entender como funcionam e se interligam os processos dentro da organização. Pois, apesar de grande parte das empresas analisadas relatarem anteriormente a criação do Quadro que sabiam como se desenvolviam estes processos, este procedimento era feito de modo empírico, ou seja, através das interpretações que retiravam do cotidiano da organização. Por isto, a partir do desenvolvimento do Canvas, todas abordaram que foi possível visualizar melhor estes processos e retirarem deles um número maior de informações e de conhecimentos que não conseguiam antes.

Analisou-se também, que através da criação do Modelo de Negócios, todas as seis empresas relataram que puderam entender melhor como a empresa cria e entrega valor aos seus clientes. Ou seja, a partir do Canvas, as empresas conseguiram perceber quais são as propostas de valor que geram e levam para cada segmento de clientes que atendem.

Pode-se também, visualizar melhor quais as necessidades do público que a empresa estava atendendo e quais medidas ainda poderiam ser desenvolvidas para manter seus clientes satisfeitos. Sendo assim, o Quadro mostra-se como uma boa ferramenta de agrupamento de informações que auxilia a empresa a desenvolver novas formas de criação e entrega de valor, buscando desta maneira, manter seu público fidelizado.

Pode-se observar também, que o processo de inovação embora já fosse desenvolvido pela maioria das empresas anteriormente a criação do Modelo de Negócios Canvas, pode ter



seu processo de implementação e de gerenciamento melhorado e aperfeiçoado através do Quadro, conforme relatado por todas as seis empresas analisadas.

Observa-se através disto, que todas as inovações desenvolvidas pelas empresas, foram movidas pela análise das necessidades internas da organização, das necessidades que ocorrem externamente à empresa e também, através dos componentes do Quadro Canvas. As percepções tanto internas, como externas, observadas pelas empresas, puderam ser utilizadas para a geração de oportunidades inovadoras, que mesmo que não manifestadas, encaixaram-se nas Fontes de Inovação de Peter Drucker, tais como, as fontes internas denominadas Incongruência (discrepância) e Inovação baseada na necessidade de processo. E as fontes externas chamadas de Mudanças demográficas (mudanças populacionais) e Mudanças de percepção, disposição e significado. As demais fontes abordadas por Drucker (2002) não foram utilizadas.

O Quadro Canvas também serviu como partida para que as empresas pudessem utilizar algum de seus nove componentes como partida para implementar a inovação, podendo ser feito o uso de um ou mais epicentros de inovação. Porém, todas as seis empresas, buscaram inovar a partir de múltiplos epicentros, tais como os componentes: Canais, Relacionamento e Parceiros.

Portanto, constata-se que o Modelo de Negócios auxiliou os empresários da implementação e no gerenciamento das inovações na organização. Tendo em vista, que puderam analisar de forma mais clara, como as necessidades internas e externas percebidas pela empresa, assim como, a análise detalhada de cada componente do Quadro, poderia servir de apoio para as empresas enquadrarem-se as novas necessidades que seus clientes estavam demandando. Ou seja, puderam organizar seus esforços para captar e ordenar as informações percebidas, para através disto, buscar melhorar seus processos e inovar constantemente, de forma mais segura e com foco determinado.

Constata-se, que todos os objetivos que se buscou analisar através da aplicação do Modelo de Negócios Canvas, obtiveram resultados satisfatórios, tendo em vista que levou a construção de contribuições extremamente positivas para as empresas envolvidas. Pois através do Quadro Canvas, pode-se auxiliar todos os empresários a entenderem como funcionam e se interligam os processos dentro da organização, auxiliou na geração do conhecimento de como a empresa cria e entrega valor aos seus clientes, além de auxiliar os empresários na criação e no gerenciamento dos processos de inovação dentro da empresa, através das análises das necessidades internas, externas e dos nove componentes do Quadro como fontes de inovação.

Portanto, o Modelo de Negócios Canvas observado, é um efetivo instrumento de análise e visualização da empresa, que pode contribuir com a gestão das organizações, pois permite

que se crie e molde inovações de acordo com as novas necessidades que vem emergindo do mercado. Tornando-se assim, uma satisfatória forma da empresa pensar e testar inovações junto aos seus clientes, mantendo a organização sempre mutável, ou seja, em busca da satisfação e fidelização de seu público, para através disto, manter-se sustentável e gerando receita.

Como visto na análise dos dados, a grande maioria das empresas analisadas desconheciam o que se tratava um modelo de negócios e o que era o Quadro Canvas, isto só mostra como as organizações iniciam seu funcionamento sem nenhum conhecimento prévio de suas empresas, por isto, há a dificuldade em se criar inovações e analisar o que a empresa objetiva fornecer aos seus clientes.

Sendo assim, como contribuição acadêmica poderia existir mais programas do governo ou de entidades de desenvolvimento voltados ao fortalecimento das microempresas e empresas individuais no estado do Rio Grande do Sul, objetivando com isto, levar a estes empreendedores o conhecimento sobre o funcionamento dos seus negócios. E para isto, o Modelo de Negócios Canvas se mostrou ser uma ferramenta muito eficaz para a realização deste papel.

Sugere-se também para as próximas investigações sobre o assunto, que se busque analisar a empresa em longo prazo, após a criação do Quadro Canvas, tendo em vista acompanhar seu desenvolvimento através do conhecimento gerado e através das inovações criadas.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramentas para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 57, n. 5, 2004.

Disponível em:

< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 out. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideais em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Almiralva Ferraz. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. **REA- Revista Eletrônica de Administração**, v. 4, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/192>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRA, Silvio Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A. G; ALBUQUERQUE, E. M. **Teoria econômica, empresários e metamorfose na empresa industrial**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2000. Disponível em: <[http://web.face.ufmg.br/cedeplar/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1445%3Atextos-para-discussao&catid=18%3Atrabalhos&limitstart=13](http://web.face.ufmg.br/cedeplar/site/index.php?option=com_content&view=article&id=1445%3Atextos-para-discussao&catid=18%3Atrabalhos&limitstart=13)>. Acesso em: 24 jun. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu lugar no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEBRAE. **Cartilha: o quadro de modelo de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três resoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 8, dez. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000800008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000800008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 19 jun. 2014.

## APÊNDICE A - Entrevista semi estruturada

**MODELO DE NEGÓCIOS**

1. Você sabe o que é um Modelo de Negócios? ( ) Sim ( ) Não

a) Se a resposta for sim, qual a sua função?

---

---

---

2. Você conhece todos os processos da sua empresa? E como se interligam? ( ) Sim ( ) Não

a) Se a resposta for sim, que tipo de método foi utilizado para desenvolver estes processos?

---

---

---

3. Você implementa inovações na sua empresa? ( ) Sim ( ) Não

a) Se a resposta for sim, quais inovações já implementou e porque?

---

---

---

4. Você já ouviu falar do Quadro Canvas (*Business Model Generation*)? ( ) Sim ( ) Não

a) Se a resposta for sim, você já implementou o quadro?

---

a.1) Se a resposta for sim, este Quadro (Canvas) gerou algum resultado para a sua empresa?

---

a.1.1) Se a resposta for sim, qual foi o resultado gerado?

---

---

---

**INOVAÇÃO – FONTES DA INOVAÇÃO PETER DRUCKER E EPICENTROS DA INOVAÇÃO DO QUADRO CANVAS**

As próximas perguntas deverão ser respondidas após a implementação do Quadro Canvas:

5. Após a criação do Modelo de Negócios Canvas foi possível entender como funcionam e se interligam os processos da sua empresa? ( ) Sim ( ) Não

a) Por quê?

---



---



---

6. Após a criação do quadro Canvas foi possível entender como a sua empresa cria e entrega valor aos seus clientes gerando assim receita para a organização? ( ) Sim ( ) Não

a) Por quê?

---



---



---

7. Após a criação do Quadro do Modelo de Negócios Canvas foi possível perceber melhor as necessidades internas da organização? ( ) Sim ( ) Não

a) Por quê?

---



---



---

b) Se a resposta for sim, quais foram essas necessidades?

---



---



---

c) Se a resposta for sim, foi possível implementar inovações ou gerenciar melhor sua implementação?

---



---



---

c.1) Se sim, quais foram as inovações implementadas?

---

---

---

8. Após a criação do Quadro do Modelo de Negócios Canvas foi possível perceber melhor as necessidade que ocorrem externamente à organização? ( ) Sim ( ) Não

a) Por quê?

---

---

---

b) Se a resposta for sim, quais foram essas necessidades?

---

---

---

c) Se a resposta for sim, foi possível implementar inovações ou gerenciar melhor sua implementação?

---

---

---

c.1) Se sim, quais foram as inovações implementadas?

---

---

---

9. Após a criação do Quadro do Modelo de Negócios Canvas, foi possível utilizar algum dos nove componentes como partida para implementar quaisquer tipos de inovações? ( ) Sim ( ) Não

a) Por quê?

---

---

---

b) Se sim, qual foram os componentes utilizados como partida?

---

---

---

c) Se sim, quais foram às inovações implementadas?

---

---

---