



**O PAPEL DA INOVAÇÃO NA GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM
PEQUENAS EMPRESAS**

**THE INNOVATION ROLE OF THE BUSINESS MODEL MANAGEMENT IN
SMALL BUSINESS**

Marco Antonio Costa da Silva
Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
jtemda@yahoo.com.br

Luiz Henrique Botelho
Acadêmico na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
luiz_hb94@hotmail.com

Leonel Cezar Rodrigues
Professor na Universidade Nove de Julho
leonlcz@gmail.com

Resumo

O processo de inovação em pequenas empresas e sua relação com modelo de negócio constitui um campo teórico importante que precisa ser melhor explorado do ponto de vista acadêmico e empresarial. O artigo tem como objetivo analisar a relação entre inovação e aplicação do conceito de modelo de negócio em pequenas empresas. Para a pesquisa empírica foram realizados estudos de caso em duas pequenas empresas. Os dados foram coletados a partir de três instrumentos: entrevista em profundidade, documentos e observação. Os resultados do estudo sugerem que as empresas pesquisadas estão realizando inovações de produto, processo, marketing e organizacional que propiciaram alterar o modelo de negócio, permitindo a essas empresas fazer uma proposição de valor mais adequada às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo ajustando os elementos de sua estrutura interna de forma a conseguir capturar grande parcela desse valor.

Palavras-chave: Pequenas empresas, Inovação, Modelo de Negócio.

Abstract: The process of innovation in small business and its relationship with business model is an important theoretical field that needs to be further explored from an academic and business perspective. Today's businesses no longer allow small businesses to use traditional business models, concerned only with profit. Small businesses need to understand and integrate the elements of the business model that are required to create, deliver and to capture value more effectively. This article aims to analyze the relationship between innovation and application of the concept of business model for small businesses. For empirical research were conducted case studies in two small businesses. Data were collected from three instruments: in-depth interviews, documents and observation. The study results suggest that the surveyed companies are conducting organizational innovations, as well as in its products, processes and marketing, that have enabled business model changes, allowing these companies to do a better value proposition to customers' needs and, at the same time, adjusting elements of its internal structure in order to capture a large portion of that value.

Key words: small companies; innovation; business model

1. INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas foram marcadas por profundas transformações decorrentes e coincidentes com as inovações tecnológicas relacionadas à internet, bem como de sua democratização, disseminada pela WEB (World Wide Web). Trata-se de um novo campo conceitual que tem resultado em importantes e profundas transformações na sociedade, em vários aspectos, por exemplo, na forma como se realizam os negócios, como as pessoas se relacionam e na diminuição de fronteiras, de modo especial, na aproximação de mercados.

Esse novo cenário conceitual tem demandando e fomentando importantes mudanças na forma como os negócios são concebidos e organizados. A lógica adotada no paradigma industrial alicerçado na visão da eficiência e otimização de processos não é suficiente e não pode ser considerada isoladamente nas organizações atuais, onde o ritmo de mudanças é crescente, radical e imprevisível (MALHOTRA, 2000).

Uma consequência importante desse novo processo foi a emergência das empresas que realizam suas transações comerciais tendo como base o ambiente virtual, sendo chamadas de empresas.com. Outro resultado, principalmente a partir da década de 2000, foi a utilização da web para comercialização de produtos e serviços. Tal contexto evidencia uma nova configuração de modelos de negócios.

O conceito de modelo de negócio, entendido aqui como a forma com que uma empresa cria, distribui e captura valor junto a seu cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), passou a ser um dos mais destacados na literatura acadêmica e no ambiente empresarial nos últimos anos. A valorização do termo coincide com o advento da internet no mundo dos negócios, bem como sua expansão, e com o desenvolvimento do mercado de ações para empresas de tecnologia. Entretanto, atualmente o conceito de modelo de negócio extrapola o âmbito dos mercados e de empresas digitais e tem sido discutido em empresas de toda natureza e tamanho.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Não obstante aos avanços alcançados do ponto de vista do conceito e de sua operacionalização, o termo modelo de negócio ainda carece de mais pesquisas (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; ZOTT et al., 2011; OROFINO, 2011). O termo ainda tem sido empregado como sinônimo de estratégia e, em casos mais grosseiros, de plano de negócio, dentre outros (SEDDON et al. 2004; JÓIA; FERREIRA, 2005). O conceito está em construção, o que não constitui um problema em si. Contudo, muitas vezes os estudos

são produzidos de forma fragmentada e o conceito é separado em módulos estanques (ZOTT *et al.*, 2011).

Outro aspecto observado na revisão da literatura é que o tema é mais abordado em relação a empresas de grande porte e empresas digitais, mesmo considerando o avanço em empresas de outros setores de atividade e tamanho, como é caso de pequenas empresas (OSTERWALDER *et al.*, 2005; ZOTT; AMIT, 2009; TEECE, 2010; SIQUEIRA; CRISPIM, 2012). Tal aspecto sugere a existência de lacunas importantes nos estudos sobre modelo de negócio, de forma específica nesse estudo, sobre a relação entre inovação, modelos de negócio e a aplicação do conceito em pequenas empresas.

Da mesma forma que a internet se destacou ocupando papel central de alavancagem de muitos tipos de negócios, não apenas de empresas digitais e grandes empresas, o conceito de modelo de negócio também parece trilhar um caminho parecido, oferecendo condições para que pequenas empresas possam compreender melhor como criar, distribuir e capturar valor junto a seus clientes. O desenvolvimento de outras tecnologias de informação associadas à internet tem permitido que as pequenas empresas desenvolvam novas formas de negociação, gerando um novo conceito de valor para o cliente (ZOTT, *et al.*, 2011).

A inovação tem papel importante para o sucesso das pequenas empresas e na consolidação da proposta de valor que ela oferece a seu cliente. Se por um lado os custos de aquisição e implementação de tecnologia de informação tem diminuído e estão mais acessíveis para pequenas empresas, por outro, ainda constituem um custo considerável para muitas. O fato é que a internet e outras tecnologias de informação são fundamentais para apoiar um modelo de negócio capaz de gerar e capturar mais valor para uma empresa, uma vez que os custos de desenvolvimento de novos produtos e processos são elevados e o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, o que muitas vezes dificulta a amortização de altos investimentos em inovação. Assim, a inovação em pequenas empresas pode ocorrer não apenas via inovação de produto, processo ou marketing, mas também no modelo de negócio.

Considerando o contexto exposto, o artigo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: como o conceito de modelo de negócio pode ser aplicado a pequenas empresas?

Para responder à questão proposta, o artigo tem como objetivo analisar a relação entre inovação e aplicação do conceito de modelo de negócio em pequenas empresas. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Foram realizados dois estudos de casos em pequenas empresas da cidade de Paranaíba-MS. Os dados foram coletados a partir da utilização de três

instrumentos: entrevistas, documentos e observação. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

2. INOVAÇÃO E PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITOS E ASPECTOS GERAIS

Muitos pesquisadores ressaltam o papel de destaque da inovação na economia do conhecimento. Muitas evidências sugerem que a inovação é um dos fatores determinantes, se não dominante, no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. Contudo, cabe ressaltar que, se de um lado ocorre consenso quanto à importância da inovação para a economia mundial, por outro, muito ainda é necessário aprender sobre o conceito em si, sobre os processos que geram a inovação, sobre indicadores que permitem comparar estratégias de inovação adotadas por países, instituições e firmas (CHESBROUGH, 2003, 2007; VIOTTI, 2003; OECD, 2005; TIDD et al., 2008).

Observa-se um grande esforço em estabelecer uma definição de inovação minimamente aceita por interessados no tema, e, ao mesmo tempo, apresentar conceitualmente os diferentes tipos de inovação e as inúmeras atividades necessárias para a criação de novos produtos, processos, mercados, estratégias, etc. Para esse artigo, considera-se inovação “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Uma condição importante do conceito é que seja novo para a empresa (OECD, 2005, p. 55-56).

O Manual de Oslo (OECD, 2005) constitui um dos mais importantes esforços sistematizados para a geração de indicadores sobre inovação. Seu objetivo principal é oferecer informação e conhecimento sobre os processos críticos de inovação. De forma geral, procura estabelecer diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, permitindo, assim, melhor compreensão sobre a forma como países, setores de atividades e firmas realizam inovação.

Do ponto de vista da gestão da inovação, é fundamental ressaltar aqui sua capacidade de gerar vantagem competitiva para empresas. São muitos os exemplos que evidenciam significativa vantagem por parte das firmas por saberem fazer coisas que outras não sabem, ou ainda, por saber fazer melhor o que outras também sabem fazer. Os estudos mostram que existe relação direta entre a capacidade de inovar e o desempenho mercadológico de sucesso. As firmas que inovam são mais capazes de atrair novos clientes, reter os atuais, aumentar sua

participação no mercado e sua lucratividade, além de oferecer maior qualidade, preços atraentes e atendimento personalizado (OECD, 2005; TIDD et al., 2008; VIOTTI, 2003).

Com relação aos modelos de gestão da inovação, Tidd et al (2008) sugerem um modelo simplificado de processo de inovação que deve ser utilizado por todas as empresas. Para os autores, a inovação é um processo necessário a todas as empresas (bens e serviços). O modelo é composto de 3 etapas: 1) Procura: cabe à empresa buscar sinais de mudança no mercado que possam lhe interessar. Podem ser ameaças ou oportunidades (novas oportunidades tecnológicas; pressões políticas; concorrentes, etc); 2) Seleção: escolher entre as ameaças e oportunidades priorizando as que mais convergem com as estratégias da firma; 3) Implementação: onde a ideia vai ser efetivamente transformada em produto, serviço, novo método ou mudança no modelo de negócio.

A OCDE (2005) classifica inovação em quatro tipos de inovação, são elas: produto, processos, marketing e organizacional. A inovação de produto ocorre quando se introduz um produto novo ou melhorado, ou seja, faz com que o produto fique mais fácil de ser utilizado, deixando-o menor ou mais leve e trazendo praticidade ao consumidor. Já a inovação de processos acontece quando surge um novo método de produzir algo ou quando é melhorado, ou seja, a utilização de novas máquinas e equipamentos mais sofisticados resultam em uma maior produção em menos tempo, fazendo com que reduza gastos com a produção e melhore a qualidade do produto.

A inovação de marketing acontece quando encontramos modificações significativas na percepção do produto, na sua embalagem ou também na promoção de produto. A OCDE (2005, p. 59) descreve que as “Inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado com o objetivo de aumentar as vendas” Como exemplo, observa-se que muitos produtos estão aderindo a embalagens recicláveis que não prejudiquem o meio ambiente, fazendo com que isso impacte no ambiente exterior, ou seja, influencie os clientes para a realização de uma compra consciente, pensando na preservação da natureza.

Por fim, a inovação organizacional ocorre quando é introduzido em uma organização um novo método de fazer negociações, ou nas relações externas. Utilizam-se novos métodos de administrar a empresa, procurando reduzir custos administrativos e reduzir o tempo em transações, assim ocasionando melhorias nas práticas administrativas. Pode envolver a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a

condução do trabalho, como, por exemplo, novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento na empresa.

Do ponto de vista das pequenas empresas, estudos recentes têm destacado o papel importante que a inovação assumiu para o sucesso e sobrevivência desse tipo de empresa. As pequenas empresas que não buscam inovar vão ter maior dificuldade para se manterem operando e crescerem em mercados que são cada vez mais complexos e competitivos (PEREIRA et al., 2009; CASTOR, 2009; CARVALHO, 2009; ARAUJO; ZILBER, 2013; COSTA; OLAVE, 2014).

Um tipo de inovação fundamental que pode ser adotada pelas micro e pequenas empresas é a inovação organizacional. A inovação organizacional pode provocar mudanças nas práticas organizacionais das pequenas empresas criando novos mecanismos para se administrar, negociar, organizar o ambiente empresarial e também de se relacionar com o ambiente externo, sem que necessariamente sejam necessários elevados investimentos. A adoção do e-commerce, por exemplo, pode ser realizada em micro e pequenas empresas com custos mais baixos, caracterizando uma importante ferramenta interna e de relacionamento externo, possibilitando à empresa novas formas de pensar seu negócio, caracterizando assim um tipo de inovação organizacional (ARAUJO; ZILBER, 2013).

3. MODELO DE NEGÓCIOS E PEQUENAS EMPRESAS

A busca por informações em bases de dados acadêmicos ou mesmo no Google vai demonstrar que o interesse pelo tema modelo de negócio aumentou muitos nos últimos anos, principalmente a partir década de 1990, com o surgimento da internet, do crescimento de mercados emergentes e da valorização das empresas de base tecnológica, na era do conhecimento. Contudo, na literatura da área de administração, mais especificamente sobre gestão, constitui um tema recente e que tem despertado interesse por parte de acadêmicos, gestores e consultores (JÓIA; FERREIRA, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; ZOTT et al., 2011; ZOTT; AMIT, 2009; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2010; AQUIMO; MEIRELLES, 2014).

Se por um lado o tema é importante, por outro, ainda é um terreno árido, não existindo um consenso sobre a definição de modelo de negócio, o que faz a discussão acontecer a partir de diferentes abordagens. Uma questão que parece trazer consenso entre os pesquisadores é o fato de o modelo de negócio ser capaz de articular a proposição de valor que a empresa oferece, suas fontes de receitas, os recursos utilizados para geração das rendas e os

mecanismos da cadeia de relacionamentos da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; CHESBROUGH; ROSEMBLOOM, 2012).

O modelo de negócio se mostra importante por se preocupar em constatar e analisar funções, recursos e práticas que são necessários para sustentar uma empresa e mantê-la em mercados cada vez mais competitivos (DAI; KAUFFMAN, 2002).

De acordo com Chesbrough (2012), o modelo de negócio apresenta duas funções importantes que são: a criação de valor e a possibilidade de capturar uma parcela desse valor. O valor é criado devido aos processos que vão desde a matéria-prima até o consumidor final resultando em um novo produto ou serviço e acrescentando valores com o decorrer desses processos. Já a captura de valor acontece quando estabelece nesses processos um método no qual a empresa oferece vantagens sobre as outras. Esses fatores podem ser convertidos em lucros para a empresa que os aplicá-los.

Se for explorado adequadamente, pode gerar mais valor para a empresa. Portanto, as organizações que possuem domínio de tecnologia e não têm um modelo de negócio apropriado tendem a ter dificuldades para sustentar seus negócios. Chesbrough e Rosenbloom (2012) estabeleceram as funções para o modelo de negócio, são elas: 1) articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários pela oferta baseada na tecnologia; 2) identificar um segmento de mercado, isto é, os usuários para quem a tecnologia é útil e o propósito para o qual ela será usada; 3) definir a estrutura da cadeia de valor da empresa da qual se requer que crie e distribua a oferta, e determinar os ativos complementares necessários para sustentar a posição da empresa nessa cadeia; 4) especificar os mecanismos de geração de rendimentos para a empresa, estimar a estrutura de custos e as margens projetadas da produção da oferta, dadas a proposição de valor e a estrutura de cadeia de valor escolhidas; 5) descrever a posição da empresa no conjunto da rede de valor ligando fornecedores e consumidores, inclusive a identificação de potenciais firmas e competidores complementares; 6) formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora irá ganhar e sustentar sua vantagem sobre as rivais.

Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que um modelo de negócio descreve a lógica do sistema de negócio da empresa para criação de valor. Assim, um modelo de negócio deve compreender 1) o valor que a empresa tem para oferecer a um ou mais segmentos de clientes; 2) a arquitetura que a empresa se cercará e utilizará, incluindo rede de parceiros e estratégias de marketing que se relacionam entre si e que, em conjunto, criam e entregam esse valor.

Alguns dos principais pesquisadores do tema corroboram a perspectiva discutida na definição de modelo de negócio, conforme quadro 1.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), todos os modelos de negócios devem considerar e abordar os seguintes aspectos: a) Qual o negócio em que a empresa está integrada? Qual a inovação de produto e qual a proposta de valor oferecida ao mercado? b) Quem são os clientes – chave? Como é feita a entrega de produtos? Como se consegue construir uma relação forte com eles? c) Como a companhia gere de forma eficiente toda a infraestrutura relacionada ou assuntos logísticos associados?; d) Qual é o modelo de geração de lucros? E o modelo de custos?

Definição de modelo de negócio	Autor
Uma arquitetura dos produtos, serviços e fluxos de informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio, uma descrição das fontes de receitas.	Timmers (1998)
Modelo de negócio descreve a perspectiva de geração de receita e o posicionamento na cadeia de valor.	Rappa (2000)
O conteúdo, estrutura e governança das transações projetadas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.	Amit e Zott (2001)
Modelo de negócio é uma rede de valor que visa criar valor para os clientes, para a empresa e para os fornecedores.	Bovet e Martha (2001)
É a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico.	Chesbrough e Rosenbloom (2002)
Apresenta um grupo de variáveis de decisão que estão interrelacionados à estratégia, arquitetura e aspectos econômicos para a sustentabilidade.	Morris (2005)
Criação e captura de valor são as duas principais funções do modelo de negócios.	Chesbrough (2006)
É a forma como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente	Aziz et al. (2008)
Articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, e uma estrutura viável de custos e receitas para a empresa entregar esse valor.	Teece (2010)
Modelo de negócio descreve a forma de criar, capturar e entregar valor pela organização.	Osterwalder e Pigneur (2010)
Modelo de negócio é a descrição dos sistemas de atividades de como a empresa entrega valor aos diferentes participantes e como se conecta com mercados de produtos.	Zott e Amit (2010)
A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus stakeholders.	Casadesus-Masanell e Ricart (2010)
É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.	Demil; Lecocq (2010)

Quadro 1 – Definições de modelo de negócio

Fonte: elaborado pelos autores

Na perspectiva dos autores discutidos, o modelo de negócio constitui a ponte entre a estratégia da empresa e os processos de negócio que serão utilizados. Desta forma, observa-se uma distinção clara entre estratégia e modelo de negócio. De um lado, a estratégia posiciona, define e formula objetivos para a empresa. De outro, o modelo de negócio determina o funcionamento do processo e como está implementado (JOIA; FERREIRA, 2005).

A análise das definições apresentadas sugere que o modelo de negócio atua como ferramenta capaz de integrar e transformar partes que são interdependentes da estrutura, dos processos e atividades em um sistema integrado (único) de análise que possibilita melhorar o desempenho da organização. Cabe ressaltar que cada definição apresentada aborda o tema com diferentes características, gerando uma variedade de classificações e de elementos. Para efeito desse artigo utiliza-se o conceito e os elementos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2010), nos quais um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por uma organização. De acordo com a lógica do modelo, os autores propõem, para geração de valor, nove componentes. O quadro 2 apresenta esses componentes e suas características.

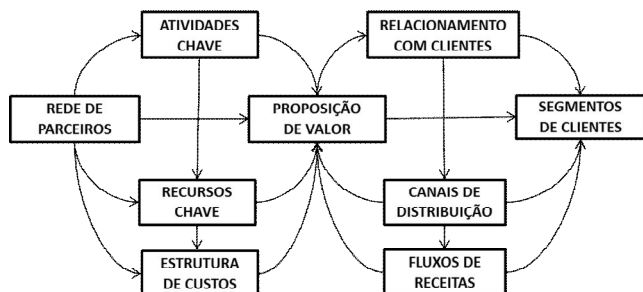
Componente	Características
Segmento de clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
Proposta de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes.
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
Fontes de receitas	Representa o dinheiro gerado pela empresa a partir de cada segmento de clientes.
Recursos principais	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione
Atividades-chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
Parcerias principais	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio
Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio

Quadro 2 – Componentes do modelo de negócio

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Conforme observado nos componentes sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio tem em sua constituição uma variedade de elementos considerados estratégicos, como produtos, tecnologias, clientes, recursos, mercados, atividades, etc. Esses componentes fazem parte dos modelos de negócios de muitos autores. Uma constatação importante é a forma como esses componentes são organizados e integrados no ambiente interno e como vão contribuir para o alcance dos objetivos (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). A figura 1 apresenta os componentes e as inter-relações de um modelo de negócio.

Figura 1 - Os componentes do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011)



Fonte: <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>

Os componentes apresentados conferem ao modelo de negócio um esquema para implementação da estratégia a partir das estruturas organizacionais, processos e sistemas, uma vez que considera as principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira).

Araujo e Zilber (2013) afirmam que aplicação do conceito de modelo de negócios é perfeitamente viável para empresas de qualquer segmento e tamanho. Assim, o conceito de modelo de negócios é também adequado às pequenas empresas que buscam melhorar seus resultados com a adoção de e-business.

Com a adoção do e-business, a pequena empresa altera o funcionamento de seu modelo de negócio ou influencia diretamente no existente, o que ainda é convertido em oportunidades. A utilização da internet e de outras tecnologias de informação como um instrumento tático possui baixo custo e pode resultar em um melhor desempenho da pequena empresa (ARAÚJO; ZILBER, 2013).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada apresenta natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva (STRAUSS, 2008; GIL, 2011; YIN, 2010). A pesquisa foi realizada em duas pequenas empresas localizadas no município de Paranaíba-MS, denominadas neste estudo de empresa “X” e empresa “Y”. Segundo Eisenhardt (1989), a escolha dos casos é um dos processos mais importantes por quem adota essa estratégia, uma vez que o estudo de caso como fenômeno pode considerar diversas naturezas. Os casos foram escolhidos de forma intencional uma vez que identificou-se nas duas empresas a realização de inovação e a utilização de um modelo de negócio diferente do tradicional, critérios que atendem às exigências da pesquisa. A empresa “X” é um comércio de livros e produtos religiosos que

atua com e-commerce. Já a empresa “Y” atua no setor de alimentação com um restaurante, fast food, lanches, serviços de alimentação para festas e delivery.

Para a coleta de dados foram utilizados três instrumentos: 1) entrevistas em profundidade; 2) análise de documentos; 3) observação direta (YIN, 2010). Foram escolhidos como sujeitos informantes desta pesquisa o principal gestor das empresas, que também são os proprietários. A escolha desses sujeitos se deu pelo fato de serem os principais responsáveis pelo processo de inovação e implementação do modelo de negócio atual.

Como modelo teórico de análise foram utilizados dois constructos: 1) inovação – foi analisado o processo de gestão e os tipos de inovação implementados pelas empresas (TIDD et al, 2008; OCDE, 2005) ; 2) modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os dados foram coletados entre os meses de setembro de 2013 e março de 2014. Foram analisados documentos fornecidos pelas empresas relacionados ao processo de inovação e modelo de negócio. Também foram coletadas informações no site das empresas. Por fim, foram realizadas visitas para observação dos aspectos levantados nas entrevistas e nos documentos.

Os dados foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo. Optou-se ainda por fazer discussão dos dados com a síntese cruzada dos casos, buscando mostrar quais diferenças e similaridades foram encontradas na inovação e no modelo de negócio das duas empresas (YIN, 2010).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção são apresentados os resultados dos estudos casos. Na primeira etapa é apresentada uma breve caracterização das empresas e das inovações. Na segunda etapa são apresentados e analisados os modelos de negócios.

5.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA INOVAÇÃO

As organizações pesquisadas são designadas como Empresa “X” e Empresa “Y”. No quadro 3 é apresentado um breve quadro de caracterização das empresas. Os dados levantados permitem avaliar, na percepção dos gestores, se o ambiente da empresa é inovador e se houve mudança no modelo de negócio. As duas empresas estudadas são jovens (no máximo quatro anos), consideradas inovadoras e atuam com um modelo de negócio inovador. Segundo os sujeitos entrevistados, a percepção de “empresa inovadora” ocorre em função das mudanças no sistema de informática e na forma de gerenciar os processos internos e externos

(relacionamento com clientes e fornecedores) que foram implementados nas empresas nos últimos três anos.

Características	Empresa X	Empresa Y
Localização	- Paranaíba/MS	- Paranaíba/MS
Tamanho	- Micro Empresa	- Micro Empresa
Fundação	- 2010	- 2011
Setor	- Comercio varejista de livros e artigos para decoração	- Alimentação
Produtos e serviços	- Decoração, Livros, DVDs, CDs, serviços de compra pela Web	- Restaurante; Fast Food; Lanche; Delivery; - Cursos de culinária
Números de funcionários	- Dois	- Nove
Faturamento	- Não informado	- Não informado
Formação do principal gestor	- Curso superior	- Curso superior
Clientes	- Religiosos (mercado local, regional e nacional)	- Famílias de classe média (mercado local)
Realiza inovação?	- Sim	- Sim
Atua com e-commerce?	- Sim	- Não
Mudou o modelo de negócio?	- Sim	- Sim

Quadro 3 – Caracterização das Empresas “X” e “Y”

Fonte: elaborado pelos autores

As duas empresas estão localizadas na cidade de Paranaíba-MS, com uma população de aproximadamente 40.000 habitantes, com renda per capita de R\$ 738,00 (IBGE, 2014). O processo de geração de inovações pode ser considerado elevado nas duas empresas. Para tal afirmação não se consideram os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que é o indicador mais comum nesse tipo de análise. Apenas a empresa “Y” relatou investimentos ocasionais no desenvolvimento de pesquisa para novos produtos, mas não soube precisar os custos envolvidos e não realiza esse processo de forma sistemática. Entretanto, as duas empresas afirmaram realizar inovações de produto, processo, marketing e organizacional, conforme conceito e classificação de inovações (OCDE, 2005; TIDD, et al, 2008). O quadro 4 apresenta uma síntese das inovações nas empresas.

A empresa “X” é um varejo não especializado, característica de comércio de pequenas cidades, que introduz novos produtos religiosos com muita frequência. Não trabalha com estoques, exceção feita para alguns produtos com maior giro e que atendem principalmente a loja física. A inovação de produto ocorre a partir de produtos já existentes no mercado, não há o desenvolvimento de produtos totalmente novos (OCDE, 2005; TIDD, et al, 2008).

Tipo de inovação	Empresa “X”	Empresa “Y”
Produtos e serviços	- Comércio não especializado: Introdução de novos produtos religiosos - Oferta de serviços de compra de produtos	- Desenvolvimento de novos pratos - Oferta de cursos de culinária

Processo	- Uso de TI mais sofisticada - Uso da internet para venda e marketing - Integração dos processos internos	- Uso de TI mais sofisticada - Uso da internet para venda e marketing - Integração dos processos internos
Marketing	- Mudanças nas práticas de marketing	- Mudanças nos conceitos e práticas de marketing
Organizacional	- Mudança nas técnicas de gestão - Mudanças na estrutura organizacional - Mudanças na forma de comercialização	- Mudança nas técnicas de gestão - Mudanças na estrutura organizacional - Mudanças na forma de comercialização

Quadro 4 – Tipos de Inovação nas Empresas “X” e “Y”

Fonte: elaborado pelos autores

Na empresa “X”, a inovação de processo ocorreu no sistema de informática que propiciou a realização do comércio eletrônico, a partir do uso da internet e do desenvolvimento do site, o que aconteceu no final de seu primeiro ano de vida. O gestor da empresa “X” informou que o sistema de e-commerce utilizado permite identificar os clientes que não conseguem concluir uma compra pela internet e, nesses casos, a empresa entra em contato com o cliente e realiza o serviço de compra. Uma questão observada pelo gestor foi a de que o e-commerce obrigou a empresa a integrar seus sistemas, principalmente relacionados a pagamentos, relacionamento com fornecedores e entrega dos produtos. Como a empresa conta com muitos fornecedores, os processos que envolvem essa relação ainda estão sendo aprimorados.

Com relação a inovação em marketing, a empresa utiliza a internet e as redes sociais para estreitar as relações com os clientes. A empresa realiza promoções, pesquisas e divulgação de produtos e serviços, o que caracteriza uma forma diferente da tradicional para se comunicar com os clientes. Os mecanismos tradicionais de comunicação com o cliente ainda são utilizados, como rádio e panfletos, atendendo à demanda da loja física.

No caso da empresa “Y”, a inovação de produto ocorre com a introdução de novos pratos. O gestor afirmou realizar pesquisas de mercado para verificar as necessidades e o interesse dos clientes em novos pratos, o que tem trazido resultados importantes para a empresa. A mais recente inovação da empresa é o oferecimento de cursos de culinária que tem como objetivo aumentar o interesse dos clientes pelos produtos oferecidos, formar novos clientes e fidelizá-los. O gestor afirmou que a realização dos cursos cria vínculos com os clientes. A empresa “Y” tem a intenção de reservar um percentual do faturamento para investimento em pesquisa de novos produtos, mas não sabe quanto e quando isso ocorrerá.

Na empresa “Y”, a inovação de processo ocorreu com a melhoria da tecnologia de informação, sobretudo com a introdução de sistema de informática que propiciou o uso da internet e a implementação do site. A empresa não efetua vendas pela internet. A utilização de

programas mais adequados possibilitou que a empresa integrasse mais seus processos internos, garantindo maior eficácia e integração de todas as áreas funcionais da empresa. O sistema de atendimento por telefone é um processo central para o sucesso dos negócios e foi aprimorado para dar suporte à demanda crescente por produtos da empresa.

Do ponto de vista da inovação em marketing, a empresa “Y” também utiliza a internet e as redes sociais para estreitar o relacionamento com os clientes, além das informações sobre missão, políticas e a ouvidoria. No site, o cliente pode verificar o cardápio e as informações nutricionais, verificar serviços oferecidos, participar de promoções, verificar preços, fazer sugestões e críticas. De acordo com o gestor, o próximo passo da empresa é fazer a venda de produtos pela internet, e estudos estão sendo realizados para verificar as mudanças na estrutura e nos processos e os custos envolvidos.

As empresas “X” e “Y” relataram mudanças importantes em termos de inovação organizacional. Foram destacados aspectos relacionados à estrutura organizacional que ficou mais ágil, enxuta e flexível. Comprar e vender pela internet, alimentar sites, gerenciar relacionamento com clientes e fornecedores demandou a mudanças nos processos administrativos, qualificação dos empregados e na forma de pensar o negócio. Nos dois casos, a tecnologia da informação contribui de forma significativa para tornar a gestão eficiente.

5.2 MODELO DE NEGÓCIO DAS EMPRESAS “X” E “Y”

A descrição de modelo de negócio das empresas “X” e “Y” foi realizada de acordo com os nove componentes sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2010), a partir de quatro categorias: 1) oferta (proposta de valor); 2) clientes (segmento, relacionamento e canais); 3) infraestrutura (recursos principais, atividades chave e parcerias principais); 4) viabilidade financeira (estrutura de custo e fontes de receita). O quadro 5 apresenta os principais elementos na visão das empresas.

Um primeiro aspecto a ser destacado é que os gerentes das duas empresas têm clareza de que precisam gerenciar seus negócios de forma diferenciada do que ocorre com os concorrentes na cidade. No caso da empresa “X”, o gestor sabe que o setor de produtos religiosos está em pleno crescimento e que concorre com muitas empresas de pequeno, médio e grande porte do Brasil, sendo um fator importante de concorrência.

	Componente	Características	
		Empresa “X”	Empresa “Y”
Oferta	Proposta de valor	- Preço, conveniência e confiança em produtos religiosos e decorações (associadas à religião ou não)	- Oferta de novidade em culinária - comida típica (oriental e massas) - Entrega rápida - Marca/status
Clientes	Segmento de clientes	- Religiosos (católicos em todo o Brasil) – 75% - Outros – 25%	- Famílias de classe média - 60% - Professores universitários, universitários, pessoas que moram sozinhas – 20% - Profissionais liberais; funcionários públicos e viajantes etc – 20%
	Canais	- Canais de venda diretos (loja física) e indiretos (site e Web)	- Canais de venda diretos (loja física, telefone) - Panfletos; formação de clientes com cursos; rádio e esforço promocional
	Relacionamento com clientes	- Assistência pessoal: canal de venda, e-mail; telefone e redes sociais	- Relação estreita com cliente - Assistência pessoal dedicada (telefone, site, e-mail, redes sociais)
Infraestrutura	Recursos principais	- Qualidade na gestão empresarial e comercial, - Qualidade dos sistemas informáticos - Rede de Distribuição adequada - Recurso próprio para investimento	- Ambiente físico diferenciado - Profissionais altamente qualificados (cozinheiros, garçons, entregadores) - Recurso próprio para investimento - TI que suporta o negócio
	Atividades-chave	- Recebimento do pedido (e-commerce) e seu processamento - Entrega dos produtos em todo o Brasil	- Produção de comida oriental e massas com qualidade - Sistema de entrega rápida
	Parcerias principais	- Fornecedores de livros e produtos religiosos - Correio e empresas de transporte	- Terceirização dos serviços de entrega (delivery) - Fornecedores de produtos hortifruti e outras matérias primas
Viabilidade	Fontes de Receitas	- Venda direta de produtos: E-commerce – 75% Varejo – 25%	- Venda direta: varejo e delivery – 95% - Cursos de culinária – 5%
	Estrutura de custos	- Foco em custos reduzidos: poucos empregados; estrutura enxuta e eficiente	- Foco em custos reduzidos, mas com qualidade superior ao dos concorrentes - Foco no valor: produtos e ambiente diferenciados

Quadro 5 – Componentes do Modelo de Negócio das Empresas “X” e Y”

Fonte: elaborado pelos autores

Na categoria oferta, a proposta de valor da empresa “X” se posiciona em relação a preço e conveniência. A empresa procura atender a necessidade de clientes religiosos, principalmente católicos, com uma diversidade de produtos com facilidade, comodidade e preços acessíveis. Já a proposta de valor da empresa “Y” está posicionada em termos de oferecer novidades em produtos de maior valor agregado em fast food e serviço de delivery. Essa proposição de valor procura oferecer aos clientes comidas japonesa, italiana, lanches e comida para eventos com qualidade superior a dos concorrentes. A cidade não oferece muitas

opções para esse tipo de comida, sendo assim, a empresa procura atender uma demanda importante.

Oferecer produtos religiosos como livros, CD's, acessórios e outros, ou ainda, comida com alta qualidade é algo que outros concorrentes podem fazer, considerando que são mercados muito competitivos (OSTEWALDER; PIGNEUR, 2010; CHESBROUGH, 2012). Entretanto, a rápida entrega do produto para o cliente, no caso da empresa "Y", constitui um atributo adicional decisivo para a proposta de valor da empresa. A proposta de valor da empresa está focada na agilidade com que o cliente tem o produto disponível para consumo, com preços competitivos e qualidade superior a dos concorrentes. No caso da empresa "X", a proposta de valor está focada na conveniência do cliente que encontra "quase tudo que precisa" no mesmo lugar e pode fazer a compra com a confiança de que receberá o produto.

A categoria clientes integra três elementos, são eles: segmento de cliente, relacionamentos e canais. Nos dois casos, a análise sugere que o segmento de clientes escolhidos são adequados e sustentam a proposta de valor. A empresa "Y" atende a classe média de Paranaíba-MS, mais especificamente professores universitários, universitários, comerciantes, viajantes, fazendeiros, funcionários públicos, etc. A escolha desse segmento é justificada pela renda e pelo nível de exigência dos produtos. A empresa "X" atende a religiosos, principalmente da igreja católica. Nesse caso, os clientes são das classes B e C e compram por comodidade e/ou confiança na empresa, além dos preços. Constitui um público muito fiel e que compra diferentes tipos de produtos.

Do ponto de vista dos canais, a empresa "X" tem seu foco maior no e-commerce que representa atualmente 75% do faturamento. O restante é realizado com venda direta na loja física. A empresa tem procurado aprimorar as ferramentas de TI como consequência do crescimento das vendas. Atualmente o sistema suporta as necessidades da empresa. No caso da empresa "Y", um dos processos mais importantes é o atendimento dos clientes via telefone. O site tem contribuído para a empresa entregar a proposição de valor proposta aos clientes.

Do ponto de vista do relacionamento com clientes, as duas empresas afirmaram que se utilizam dos recursos de TI para se aproximar deles e compreender melhor suas necessidades. As duas empresas realizam pesquisas de satisfação. O site da empresa "Y" conta com uma ouvidoria para receber sugestões e críticas dos clientes. A base de clientes tem aumentado nas duas empresas, o que, na percepção dos gestores, é uma indicação de que estão satisfeitos. Um destaque importante foi dado às redes sociais como ferramenta de aproximação da

empresa com os clientes. O atendimento personalizado foi apontado com um fator importante para o relacionamento com os clientes.

Na categoria 3 estão os elementos: recursos, atividade e parceiros. Na empresa “X”, os principais recursos estão relacionados à capacidade de gestão e recursos tecnológicos que dão suporte ao e-commerce e a logística. A empresa vem implementando e desenvolvendo atividades-chave, com apoio de tecnologias que permitem receber e entregar os pedidos com qualidade, no tempo combinado, oferecendo diferentes formas de pagamento. Como a empresa oferece uma diversidade de produtos, tem pouca ou nenhuma capacidade de negociar preços, a relação com fornecedores é complexa.

Para a empresa “Y”, os principais recursos estão relacionados ao ambiente físico diferenciado, à sua capacidade de financiamento próprio, à TI que suporta as necessidades, e, principalmente, à competência técnica de profissionais, sobretudo na cozinha e na distribuição. As principais atividades-chave estão no atendimento por telefone, na produção de comida de qualidade superior, com rapidez, e no sistema de entrega que também é rápido, cumprindo com o tempo prometido. A empresa tem problemas com os fornecedores e não consegue ter continuidade e estabilidade na entrega de matérias primas, aumentando seus custos.

Por fim, a última categoria é a viabilidade financeira. Envolve as fontes de receitas e a estrutura de custos da empresa. Nas duas empresas a fonte de receitas é a venda direta de produtos. No caso da empresa “X”, a venda pela internet representa 75% do faturamento. Já na empresa “Y”, a venda em delivery já superou a venda no restaurante, representando 55% do faturamento. Os serviços para festas (comida) constituem o produto mais novo da empresa, com faturamento de 10%, crescendo mais rápido do que o planejado.

A estrutura de custos das duas empresas é muito parecida, com foco na redução de custos. Entretanto, a empresa “Y” tem um custo maior na atividade de produção. Os preços praticados na empresa em relação aos concorrentes são um pouco maiores. O ambiente físico também é considerado diferenciado, o que contribui para aumentar os custos de produção. Cabe destacar que, apesar do produto e o ambiente serem considerados diferenciados, a cidade não comporta preços muito acima dos praticados pelos concorrentes, o que determina a necessidade da empresa de trabalhar muito para inovar e reduzir custos. O serviço de delivery responde por parte significativa do retorno da empresa, sendo considerado um dos aspectos mais relevantes do modelo de negócio

Os componentes descritos e analisados no modelo das empresas “X” e “Y” sugerem que as empresas têm conseguido articular as principais áreas de seus negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Da mesma forma, as empresas têm conseguido organizar e integrar os componentes do modelo de negócio, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos organizacionais (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Os gestores têm boa compreensão sobre a importância de aumentar a eficiência e eficácia da estrutura organizacional, dos processos e sistemas (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

As empresas têm realizado inovações de produto, processo, marketing e inovação organizacional de forma constante como condição para suportar o modelo de negócio (ARAÚJO; ZILBER, 2013). Entretanto, algumas dificuldades são observadas em relação à viabilidade financeira, principalmente a estrutura de custos que é muito alta para pequenas empresas, bem como os custos com os empregados (empresa “Y”). As duas empresas têm problemas com o componente fornecedor. Na empresa “X”, pela diversidade de produtos que oferece e de fornecedores que necessita. Na empresa “Y”, pela falta de fornecedores qualificados para entregar produtos com qualidade e de forma contínua.

Mesmo com a ausência de dados financeiros relacionados ao faturamento das empresas, as características do modelo de negócios delineados nesta pesquisa sugerem que ambas têm conseguido criar, distribuir e capturar boa parte do valor proposto aos seus clientes (TEECE, 2010; OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010; ZOTT E AMIT, 2010). Como destacam Bovet e Martha (2001), o elemento central do modelo de negócio é a proposta de valor. As empresas estão conseguindo oferecer um conjunto de produtos e serviços que criam utilidade para os clientes, com entrega de serviços excepcionais (rapidez operacional e entrega; confiabilidade), soluções convenientes (comodidade e solução precisa ao cliente) e personalização (atendimento às necessidades específicas (BOVET; MARTHA, 2001). Ao mesmo tempo, as empresas estão criando valor para si mesmas (JOHNSON et al., 2009).

6. CONCLUSÃO

O objetivo do artigo foi analisar a relação entre inovação e aplicação do conceito de modelo de negócio em pequenas empresas. No campo teórico, constatou-se que as pequenas empresas têm muito a se beneficiar com a introdução de inovações de qualquer natureza, principalmente as que oferecem baixo custo. As inovações de produto, processo, marketing e organizacional podem contribuir significativamente para que a pequena empresa empregue um modelo de negócios que vai potencializar a captura do valor proposto ao cliente.

Como esquema interpretativo da realidade, o conceito de modelo de negócio se mostra flexível e de aplicação possível para pequenas empresas. Constitui um instrumento dinâmico e sistêmico que se integra à estratégia organizacional, sendo totalmente aplicável e adaptável à realidade de pequenas empresas (JOIA; FERREIRA, 2005; CHESBROUGH; ROSEMBLOOM, 2002; ARAÚJO; ZILBER, 2013).

A análise dos dados coletados evidenciou que as empresas estudadas têm implementado inovações de produto, processo, marketing e organizacional que estão contribuindo para torná-las mais ágeis, flexíveis e adaptadas aos objetivos organizacionais. Os dados sugerem que as inovações adotadas nas empresas “X” e “Y” estão contribuindo adequadamente para que o modelo de negócios dessas empresas consiga articular a proposição de valor, a infraestrutura, as fontes de receitas, os recursos utilizados para geração das rendas e os mecanismos da cadeia de relacionamentos (BOVET; MARTHA, 2001; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; ARAÚJO; ZILBER, 2013).

Uma consideração importante é que, mesmo sem um instrumento formal sobre o conceito de modelo de negócio e seu ferramental, os gestores das duas empresas mudaram a forma de gerenciar seus negócios adotando ações que contemplam muitos elementos do modelo de negócio proposto por Ostewalder e Pigneur (2010). Nas duas empresas, o elemento fornecedor se mostrou o mais complexo e que requer maior atenção por parte dos gestores. As empresas devem procurar mecanismos para melhorar essa relação.

A utilização estruturada e de forma sistemática do conceito de modelo de negócio pode oferecer um ferramental importante para que as pequenas empresas melhorem sua capacidade competitiva. Seria interessante a realização de estudos quantitativos com amostras robustas de pequenas empresas do varejo de alimentos e de produtos religiosos para identificar os elementos mais adequados para os modelos de negócios e a forma de integrá-los. A pesquisa pode contribuir para a construção de um referencial teórico/metodológico para pesquisas em pequenas empresas e, ao mesmo tempo, contribuir com a prática de gestores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio:** inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n.1, mar. 2013.

AZIZ, S. A.; FITZSIMMONS, J.; DOUGLAS, E. **Clarifying the business model construct**. AGSE. Anais. p.795-813. Retrieved from <http://en.scientificcommons.org/50717656>, 2008.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. **Business Models as Models**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Elsevier Ltd., 2010

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de Valor**. São Paulo: Negócio Editora Ltda., 2001.

CARVALHO, Helio Gomes de. **Inovação como Estratégia Competitiva da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, SEBRAE, 2009.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **From Strategy to Business Models and onto Tactics**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 195-215. Elsevier Ltd, 2010.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHESBROUGH, Henry. **Modelo de negócios abertos**: como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH H.W., ROSENBLOOM R.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, 2002.

COSTA, M. de S.; OLAVE, M. E. L. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas**: Uma Visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE. VIII Encontro de Estudos de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Goiania, 24 a 26 de março de 2014.

DAI, Qizhi; KAUFFMAN, Robert J. **Business models for internet-based B2B electronic markets**. International Journal of Electronic Commerce , v. 6, n. 4, p. 41-72, 2002.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. **Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency.** Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 227-246. 2010.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

JÓIA, Luiz Anotnio; FERRREIRA, Sinval. **Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?** Cadernos EBAPE.BR – V. III – n. 4, p. 1-18, dez, 2005.

JOHNSON, M., CHRISTENSEN, Clayton e KAGERMANN, Henning. **Reinventing your Business Model.** Harvard Business Review, p. 1-7, 2009.

LUMPKING, G. T; DESS, G. **Strategic Management.** United States, 2004.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation.** Information Resources Management Journal, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.

MORRIS, M.; SCHIDEHUTTE, M. ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective,** Journal of Business Research, v.58, n.6, p.726-735, 2005.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. **Fatores de inovação para sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** 3. ed. Tradução para o português da FINEP, 2005.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** Dissertação. Florianópolis-SC, 2011, 223 p.

Desafio Online, Campo Grande, v.4, n. 3, art.8, Set./Dez.2016. www.desafioonline.ufms.br

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept.** Communications of the Association for Information Systems. Anais... . v. 16, p.1-29, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.** John Wiley & sons, Eds..278 p. New Jersey - USA, 2010.

RAPPA, M. **Managing the digital enterprise - Business models on the Web.** Disponível em <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. 2001. Acesso em 12.02.2012.

SEDDON, P. B. et al. **The case for viewing business models as abstractions of strategy.** Communications of the Association for Information Systems, v.13, Apr. 2004.

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sergio Feliciano. **Modelos de negócio na era digital.** Revista Espacios. Vol. 33 (7) 2012. Pág. 21.

STRAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada – 2 ed.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation.** Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMERS, P. **Business models for electronic markets.** Electronic Markets, v.8, n.2, p.172-194, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. **Business Model Design: An Activity System Perspective.** Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 216-226. Elsevier Ltd., 2009.

Desafio Online, Campo Grande, v.4, n. 3, art.8, Set./Dez.2016. www.desafioonline.ufms.br

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: recent developments and future research.** Journal of Management, v.37, n.4, p.1019-1042, 2011.