



*Programa Nacional  
de Desenvolvimento  
do Varejo 2016-2018*

# MODELOS DE NEGÓCIO DE SUCESSO CENTRADOS NA INOVAÇÃO

Novembro de 2017







# MODELOS DE NEGÓCIO DE SUCESSO CENTRADOS NA INOVAÇÃO

Novembro de 2017

## **FICHA TÉCNICA:**

### **Título:**

Modelos de negócio de sucesso centrados na inovação

### **Autores:**

Nielson Montenegro de Oliveira

Maria do Rosário Rodrigues Montenegro

### **Revisor técnico:**

Éverton Chaves Correia

### **Ano:**

2017

Oliveira, Nielson Montenegro de.

Montenegro, Maria do Rosário Rodrigues.

Modelos de negócio de sucesso centrados na inovação. / Nielson Montenegro de Oliveira, Maria do Rosário Rodrigues Montenegro. – Recife: 2017.

164 f.;

1. Estudo. 2. Micro, Pequenas e Médias Empresas. 3. Inovação. I. NR Consultoria.

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1. Contextualização do Estudo .....	6
1.2. Delimitação do tema do estudo .....	8
1.3. Objetivos e Relevância do Estudo .....	9
<b>2 SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>14</b>
2.1. Conceito .....	15
2.2. Fatores Críticos de Sucesso nas Empresas .....	17
2.3. Sucesso nas MPMEs .....	20
<b>3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	<b>24</b>
<b>4 MODELOS DE NEGÓCIOS DE SUCESSO</b> .....	<b>38</b>
4.1. Conceito .....	39
4.2. Modelagem e Avaliação de Modelos de Negócios .....	60
4.3. Inovar em Modelo de Negócios .....	61
4.4. Empresas Tradicionais x Empresas Inovadoras .....	65
4.5. Organizações Exponenciais .....	72
4.6. Estratégias Tradicionais de Crescimento .....	75
4.7. Estratégias de Crescimento Exponencial .....	79
4.8. E-Tailing (Varejo Eletrônico) .....	82
4.9. Outros Modelos de Negócio Inovadores e de Crescimento Exponencial .....	98
<b>5 PESQUISA DE MODELOS DE NEGÓCIO DE SUCESSO DAS MPMEs</b> .....	<b>104</b>
5.1 Levantamento de Campo .....	105
5.2 Análise de Dados .....	107
5.3. Resultados da Pesquisa com as MPMEs .....	109
5.4. Base de Dados Brutos do Estudo .....	141
5.4.1. Dados sobre os dirigentes da empresas .....	141
5.4.2. Dados sobre os FCS das empresas de sucesso .....	141
5.4.3. Cruzamento de dados da empresa com FCS .....	141
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>142</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>150</b>
<b>8 APÊNDICE</b> .....	<b>154</b>



1

# INTRODUÇÃO

O presente estudo concentrou-se na identificação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) com “**Modelos de Negócio de Sucesso Centrados na Inovação**”, buscando identificar as características presentes nas empresas, responsáveis pelo sucesso empresarial.

Este trabalho pretende avaliar os modelos de negócios de empresas com crescimento sustentado, baseado na inovação de produtos, processos, mercados, serviços, negócios e na padronização, fatores que são determinantes da sustentabilidade financeira e mercadológica e que podem ser adotados pelo setor de Comércio e Serviços.

O método utilizado para o estudo foi, inicialmente, a consulta bibliográfica e documental sobre o tema, a análise de estudos e artigos anteriormente publicados e o levantamento de campo, utilizando-se, como instrumento para coleta de dados, o questionário com aplicação em MPMEs.

O estudo confirmou que o fator de sucesso “inovação” obteve relação de significância estatística em relação aos modelos de negócios sustentáveis e de elevado crescimento. A inovação foi o fator de sucesso mais importante dentre os dirigentes das empresas de rápido crescimento, independente do tamanho, tempo de funcionamento e tipologia da empresa.

Consequentemente, foram identificados os fatores críticos comuns a essas empresas de sucesso e que podem ser adaptados pelas empresas do setor de comércio e serviços do varejo brasileiro.

## 1.1. Contextualização do Estudo

O conceito de sucesso empresarial pode ser definido como o crescimento dos resultados econômicos e financeiros, associados à criação de valor reconhecido pelos clientes. Este conceito tem algumas implicações.

Nenhuma empresa atinge sucesso sem obter os ganhos financeiros para financiar seus investimentos futuros. Também, nenhuma empresa crescerá no futuro se não agregar valor e obter o reconhecimento dos seus clientes. Neste sentido, a satisfação dos clientes é a medida que expressa o potencial de crescimento futuro de um negócio (Correia 2008).

A discussão acerca do sucesso empresarial pode ser associada à idéia dos fatores críticos de sucesso (FCS) de uma organização. A hipótese para a relação entre os FCS e a consecução do sucesso é simples: o sucesso é o resultado de práticas que auxiliam na realização de metas, ou seja, os FCS, que, quando bem administrados, levam à realização do sucesso.

A teoria de fatores críticos de sucesso é bastante flexível e pode ser aplicada a toda empresa, independentemente do seu porte ou ramo de atuação. A teoria de FCS pode ser baseada no sucesso de um produto ou de um serviço. Ela também pode ser aplicada a uma empresa como um todo ou a uma atividade específica da mesma.

Os FCS correspondem a certas áreas de uma dada empresa, ou a certos cargos ocupados, ou mesmo, às atividades a serem cumpridas, pois são chave para o sucesso de uma organização.

Segundo Day e Wensley (1998) e Porter (1980), os fatores de sucesso são os responsáveis diretos pelo valor percebido pelos clientes,



por meio da satisfação pelo consumo dos produtos e serviços e pela redução de custos para gerar estes valores.

Já Grunert e Ellegard (1992) definem FCS como as “... habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes”. Para Shultz (1994), o mais importante é a percepção de valor pelo cliente.

Michael Porter (1986), ao estudar o Ciclo de Vida do Produto, Rockart (1978, 1979) e Rockart e Bullen (1981), ao escreverem sobre Fatores Críticos de Sucesso, mostram no modelo desenvolvido por Porter (1986) que a identificação dos FCS depende do ciclo de vida dos produtos e serviços.

Através dele, os autores buscam explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada, não apenas através dos concorrentes, mas também, de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (análise de atratividade do mercado).

Logo, o sucesso referente a uma empresa pode diferir do sucesso referente a um projeto. Sendo assim, mesmo que certo projeto específico seja um fator chave para impulsionar o sucesso organizacional, o projeto, em si, terá seus próprios fatores de sucesso e sua própria definição de sucesso, diferente da definição de sucesso da organização.

Se medidos em uma empresa, os FCS sofrem influência da localização geográfica do mercado no qual atua. Enquanto os FCS dos países do Oriente são a segurança, a privacidade e a especialização técnica, no Ocidente, são a avaliação das operações do comércio eletrônico, a especialização técnica e a facilidade de uso.

A realização dos FCS não é uma condição “necessária e suficiente” para a consecução do sucesso. Apesar disso, a teoria de fatores de sucesso se propõe a medir e avaliar o sucesso de uma organização, assim como tantas outras ferramentas. A cadeia de valor, introduzida por Porter em 1985, utiliza a análise de competências, entre outros autores e ferramentas.

É importante ressaltar que os fatores de sucesso estão intimamente ligados ao conceito de sucesso empregado. Os FCS representam os meios para obter o resultado desejado, ou seja, empresas que pertencem a diferentes grupos estratégicos terão diferentes metas a alcançar.

Porém, na literatura, o sucesso é comumente tratado apenas a partir da lente da alta administração ou dos acionistas, no caso de organizações, e do dirigente, no caso da pequena empresa.

## **1.2. Delimitação do tema do estudo**

O estudo dedicou os melhores esforços para compreender o sucesso dos modelos de negócio centrados na inovação. Buscou identificar de que forma a inovação contribui para o sucesso das empresas, retratado no crescimento da empresa. O levantamento de dados do estudo respeita o tamanho da empresa. Decidiu-se limitar o estudo às micro, pequenas e médias empresas (MPEs), devido à sua importância e especificidades para o setor de varejo.

As empresas inovadoras são foco de muitos estudos na literatura, porém os FCS dos modelos de negócio utilizados por essas empresas geralmente são fragmentados e não relacionados.

As empresas em todo o mundo têm enfrentado os riscos demandados, dentre outros motivos, por problemas econômicos e desafios de

competitividade que atravessam fronteiras políticas e geográficas. Esses desafios, quando não vencidos, podem gerar prejuízos e afetar a todas as indústrias e prejudicar a produção, o emprego e a renda de um país.

Como alternativa, algumas estratégias podem ser adotadas a fim de colaborar para a sobrevivência e busca do crescimento empresarial.

Um exemplo desse tipo de estratégia é a adoção de “modelos de negócio” sustentáveis, bastante eficazes para vencer as adversidades do mercado e inclusive as crises econômicas.

O “modelo de negócios” é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os proprietários ou acionistas.

### **1.3. Objetivos e Relevância do Estudo**

O objetivo geral do presente estudo é extratificar e avaliar os modelos de negócio adotados por micros, pequenas e médias empresas com crescimento sustentado baseado na inovação de produtos, serviços, processos, mercados, negócios e padronização que são determinantes da sustentabilidade financeira e mercadológica das empresas e que podem ser adotados pelo setor de Comércio e Serviços.

O cumprimento desse objetivo possibilitará obter os seguintes resultados:

- a) Análise do papel da Inovação para crescimento da empresa;
- b) Tipificação dos Modelos de Negócio das Micros, Pequenas e Médias Empresas de sucesso no mercado brasileiro com crescimento sustentado;

- c) Posicionamento dos fatores diferenciais competitivos de cada modelo de negócio adotado pelas empresas de crescimento sustentado, situando de que forma e a intensidade que contribuem para o sucesso das empresas do Sistema CNDL;
- d) Sugestão de estratégias, mecanismos e medidas que viabilizem o aperfeiçoamento no modelo de negócio que assegurem crescimento exponencial e maior sustentabilidade das empresas do varejo no Brasil.

Os Pequenos Negócios são empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões.

Segundo dados do DATASEBRAE, estima-se que no dia 31 de dezembro de 2017 o Brasil deverá contar com 12.952.845 de pequenos negócios.

Desses, o grupo mais representativo é o dos microempreendedores individuais (MEI), com estimativa de 7.678.6611, seguido pelo de produtores rurais com 4.477.473. Também se destacam as microempresas com 4.143.505. Por sua vez, as empresas de pequeno porte deverão atingir 1.130.679 e os artesãos 130.459.

Os Pequenos Negócios empresariais se concentram principalmente nos setores de comércio e serviços. Comércio responde por 42,2% e serviços por 36,6% dessas empresas. Na sequência, indústria, construção civil e agropecuária representam 13,3%, 7,0% e 0,9% dos Pequenos Negócios empresariais brasileiros, respectivamente.

De acordo com a pesquisa Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, publicada no ano de 2015, as MPMEs respondem em média por 27% do PIB brasileiro. No entanto, esse percentual varia em função de características locais dos negócios.

No Sul e no Centro-Oeste essas empresas contribuem com 32,9% e 31,3% respectivamente, enquanto que, no Nordeste e Sudeste contam com participação menor: 26,3% e 25,7% respectivamente.

De acordo com dados da RAIS 2013, dos quase 33 milhões de empregados formais brasileiros, cerca de 44,8%, são de pequenos negócios, considerando o total de MEI, ME e EPP.

Cabe destacar que, apesar da grande quantidade de Microempreendedores Individuais, eles respondem por somente 0,3% do total de empregados. As empresas de grande porte respondem por 38,6%, as empresas de médio porte por 16,6%, empresas de pequeno porte 24,8% e microempresas por 19,8%.

Entre os pequenos negócios do setor de serviços, a atividade econômica mais popular é a de cabeleireiros, manicure e pedicure. Ela representa 13,6% do total de negócios do setor. Por outro lado, estabelecimentos voltados à alimentação e oferta de bebidas dominam as 3 posições subsequentes, somando mais de 16% do total. A quinta posição fica com o segmento de transportes rodoviários de carga.

Entre os pequenos negócios do setor de comércio, a atividade econômica mais popular é a de minimercados, mercearias e armazéns. Eles respondem por 8,1% do total de empresas desse setor. As atividades subsequentes são as de comércio de peças automotivas, primeiro, e comércio de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, logo depois, com 3,47% e 2,91% do total, respectivamente.

Confecção de vestuário e produção de alimentos para consumo domiciliar são as duas atividades que estão a frente do setor de indústria, nos pequenos negócios.

Elas respondem por, respectivamente, 8,5% e 7,6% do total de empresas do setor. Sendo que a produção de vestuário é ainda mais significativa ao se considerar também a atividade de peças sob medida, o terceiro lugar. Juntas elas representam 14,2% do total.

Por outro lado, 45,7% das microempresas brasileiras atuam principalmente em atividades de comércio. O setor de serviços ocupa a segunda colocação, com 38,5%, seguido pela indústria, com 9,9% das microempresas.

De modo mais específico é possível apontar atividades como o comércio varejista de artigos de vestuário com 5,4% de todas as microempresas. Minimercados também são comuns. Eles representam 4,3% de todas microempresas.

Da mesma forma que as microempresas, as empresas de pequeno porte brasileiras atuam primariamente em atividades de comércio respondendo 47,2% desse setor. O setor de serviços ocupa a 2ª colocação, em ordem de prevalência, com 33,0%, seguido pela indústria, com 14,5% das EPP.

Outra tendência vista também nas microempresas é a predominância das atividades de varejo de vestuário e minimercados, dessa vez com 4,2% e 3,4% respectivamente.

Tendo em vista a importância das empresas de médio porte (16,6%), empresas de pequeno porte (24,8%), microempresas (19,8%), as quais juntas contribuem com 61,2 % dos empregos para a economia nacional, torna-se relevante o estudo em relação ao seu sucesso e continuidade dos empreendimentos.

A análise e levantamento dos fatores críticos de sucesso que caracterizam os modelos de negócio de sucesso podem contribuir para maior esclarecimento do tema na realidade brasileira, inspirando a adoção das melhores práticas no universo dessas empresas.

2

SUCESSO NAS  
ORGANIZAÇÕES



## 2.1. Conceito

O estudo das organizações pode derivar de diversas áreas do conhecimento. Os economistas contemplam o lucro, a estrutura de mercado, o tamanho, entre outras variáveis. Os sociólogos atentam para a estrutura administrativa e burocrática e para a dicotomia entre o formal e o informal.

Pode-se então, chegar à conclusão de que a explicação sobre sucesso sugere diferentes abordagens de acordo com a disciplina empregada. Ao analisar uma empresa sobre o prisma econômico, a definição de sucesso tenderá aos resultados financeiros.

Já através da visão da sociologia ou da psicologia, teria-se outra perspectiva da mesma empresa uma vez que o viés seria por outra área de estudo.

O sucesso de uma empresa também pode ser definido através de seus fundamentos. O sucesso empresarial por essa perspectiva possui três pilares: o conceito de gestão, o conceito de mercado e a ética organizacional.

O conceito de gestão engloba a satisfação e bem-estar dos funcionários, o conceito de mercado prevê a satisfação das necessidades dos clientes e a ética organizacional guia a tomada de decisão, afetando todos os envolvidos e a sociedade.

Apesar disso, a tipologia das definições de sucesso para empresas pode se separar em duas grandes categorias: quantitativa e qualitativa. A primeira é a forma de significado mais tradicional e de fácil manejo, ao passo que a segunda compartilha de subjetividade.

Dentre as formas quantitativas mais tradicionais de se definir o sucesso de uma empresa estão o seu tamanho (de acordo com o número de funcionários, com a receita bruta, com o ativo imobilizado), sua idade e seu crescimento ao longo de certo período de tempo, incluindo o crescimento do número de funcionário, da receita bruta, do ativo imobilizado.

Empresas de baixa atuação separam os seus objetivos em curto e longo prazo. Sendo assim, as definições de sucesso são o lucro (objetivo de curto prazo) e crescimento (objetivo de longo prazo).

Nos estudos de estratégias em corporações (Laitinen, 2000), foram elencadas cinco medidas para analisar o sucesso a médio e longo prazo, conforme abaixo descritas:

### Quadro.1 - Medidas para Avaliar o Sucesso Organizacional

ANÁLISE DE MÉDIO PRAZO	ANÁLISE DE LONGO PRAZO
<b>1. Employment:</b> habilidade em manter a quantidade de empregados (rotatividade)	<b>1. Employment:</b> relação da receita líquida de vendas com o número de funcionários do ano "X" dividido pelo ano X <sup>1</sup>
<b>2. Crescimento:</b> o crescimento da receita líquida de vendas.	<b>2. Crescimento:</b> Média de crescimento da receita líquida de vendas entre os anos estudados
<b>3. Rentabilidade:</b> obter lucro sobre o capital investido.	<b>3. Rentabilidade:</b> índice de retorno do investimento nos anos estudados.
<b>4. Liquidez:</b> disposição de pagamento de obrigações financeiras.	<b>4. Liquidez:</b> índice de liquidez nos anos estudados.
<b>5. Solvência:</b> situação na qual o ativo é maior que o passivo.	<b>5. Solvência:</b> relação entre patrimônio líquido e o total do capital

O conceito de sucesso é bastante amplo e possui margem para a subjetividade. Apesar disso, na pesquisa científica, esforços são enviados para aproximar a definição de sucesso da realidade. Dentre as formas tradicionais e subjetivas de avaliar o sucesso, existem algumas anomalias em questões muito específicas.

Uma forma bastante distinta de definir sucesso é dada por Galbraith (2005): o sucesso da empresa é determinado por seus recursos, ou seja, seu valor ou sua capacidade. O valor para o autor é usado tanto no sentido tangível quanto no intangível.

Sendo assim, para uma empresa definir seu sucesso e calcular seu valor, deve considerar aspectos não físicos e não financeiros, além do seu balanço patrimonial.

## **2.2. Fatores Críticos de Sucesso nas Empresas**

O conceito de fator crítico de sucesso é muito antigo, podendo ser rastreado até Aristóteles quando expressava a idéia de que líderes deveriam criar objetivos a serem seguidos para obter sucesso em algo. Em outras palavras, para atingir o seu objetivo (sucesso) existem medidas (fatores) a serem concretizadas.

Em 1874, o general alemão Baron Von Clausewitz publicou uma cartilha afirmando que será um bom general aquele que concentrar esforços em batalhas críticas que levem ao sucesso. Desse modo, existem diversas batalhas, mas apenas algumas são realmente críticas. Para vencer a guerra, as batalhas críticas devem ter maior concentração de recursos.

Peter Drucker também fundamenta o conceito de fatores críticos de sucesso ao alegar que executivos de sucesso focam seu tempo e energia em um conjunto pequeno de problemas (ou oportunidades) críticos

à sua área, e o restante deve ser delegado ou eliminado.

Porém, a inserção dos FCS como conceito e método de avaliar a gestão ocorreu em 1961 com D. Ronald Daniel. Chamados de “fatores-chave” ou “fatores estratégicos” eram definidos (ou resumidos) a seis fatores ou a três cargos na empresa que podem determinar o sucesso. Grupos de pesquisa do MIT - Massachusetts Institute of Technology começaram a utilizar o conceito de “fatores-chave” no estudo de necessidade de informações para executivos.

Sendo assim, fatores de sucesso são as poucas áreas as quais a empresa deve fortalecer para obter sucesso. O resultado satisfatório dessas poucas áreas é capaz de garantir o sucesso de uma empresa.

Segundo esses estudos, a identificação de fatores de sucesso é através de:

- a)** Atividade principal do negócio: em um negócio tipo atacado, os fatores críticos de sucesso provavelmente estarão concentrados nas atividades relacionadas ao inventário ou ao depósito;
- b)** Maior concentração de dinheiro: os FCS geralmente estão associados às áreas que giram mais dinheiro. Em uma indústria manufatureira, a área de maior concentração de dinheiro é a mão- de-obra direta, portanto, a produtividade das equipes de trabalho deve ser um fator de sucesso;
- c)** Impacto nos lucros: se ao dobrar a quantia gasta com propaganda, não provêm bons resultados comparado com a diminuição de preço de custo, o fator de sucesso estará ligado à produção;
- d)** Mudança de impacto: quando a empresa passa por alguma mudança de grande impacto, os fatores críticos de sucesso estarão necessariamente ligados a ela.

Os recursos “especiais” de uma empresa são o caminho para o sucesso e que recursos intangíveis são mais importantes que os ativos da empresa, pois são a fonte de suas vantagens competitivas. Por recursos intangíveis, entende-se:

- a) Propriedade intelectual: direitos autorais, marcas registradas, patentes;
- b) Ativos organizacionais intangíveis: cultura organizacional, políticas de gestão de recursos humanos, estrutura organizacional;
- c) Reputação: construção de reputação;
- d) Capacidades: conhecimento e *know-how* de funcionários, relacionamento construído com clientes e fornecedores, relacionamento entre funcionários.

O sucesso pode ser relacionado com uma forma de planejamento elaborado e proativo. O planejamento elaborado e proativo é definido como um plano detalhado em vários níveis de complexidade, que antecipa imprevistos e prevê ações mobilizando esforços.

Esse tipo de planejamento aparece como mediador entre o sucesso de empresas e recursos, chamados de cognitivos (habilidades e conhecimentos) e motivacionais (motivação para realização e iniciativa própria).

Sendo assim, os recursos motivacionais e cognitivos servem de suporte para o planejamento que, por sua vez, também serve de suporte para o sucesso. Como resultado, o planejamento elaborado e proativo se relaciona positivamente ao sucesso do negócio.

Uma análise mais profunda da descoberta permite ampliar que fa-

tores críticos de sucesso de longo prazo, como o planejamento, afetam positivamente o tamanho do negócio, mas não o crescimento.

Também se trabalha fatores de sucesso por meio de indicadores de desempenho intangíveis, os KIPIs (*key intangible performance indicators*). São declarados quatro principais fatores intangíveis de sucesso mais abordados: liderança, inovação, imagem organizacional e reputação e satisfação do funcionário. Além disso, propõem que o tamanho da empresa e os anos no mercado influenciam no seu sucesso.

Conclui-se que as definições de sucesso empresarial mais utilizadas entre autores são: o crescimento, a idade e o tamanho do negócio. O crescimento refere-se ao número de funcionários da empresa e ao lucro (seja ele bruto ou líquido). A idade do negócio refere-se à quantidade de anos de funcionamento e o tamanho é medido através da quantidade de funcionários.

## 2.3. Sucesso nas MPMEs

Antes da abordagem sobre sucesso para a realidade das MPMEs, torna-se relevante para a consecução do presente trabalho, contemplar as diferenças na gestão e na estrutura organizacional das MPMEs em relação às grandes empresas. Ao conjunto de características específicas nas MPMEs deu-se o nome de especificidades.

Os critérios de avaliação de uma MPME podem ser quantitativos, qualitativos ou a combinação dos dois. A escolha para a sua utilização dependerá do propósito da avaliação.

Os critérios quantitativos são de natureza econômica e geralmente são utilizados por bancos, instituições financeiras e órgãos do governo. Seus parâmetros são o valor do ativo imobilizado, o número

de funcionários, o faturamento/vendas, o valor adicionado (valor das vendas subtraído de materiais comprados de terceiros), o capital social, entre outros.

Porém, os apontamentos tradicionais de ordem quantitativa não são suficientes, pois, além da possibilidade enviesada de diferentes interesses, não possibilitam critérios passíveis de categorização aprofundada e analítica.

Outros critérios como o *market share* (participação no mercado), alcance ao mercado de capitais e modelos de divisão do trabalho, além de serem incompletos, não possuem padronização de conceitos, e os índices contábeis são manipuláveis.

Já os critérios qualitativos estudam os aspectos da própria estrutura e da organização da empresa, além de sua gestão, possibilitando um tipo de classificação mais aprofundada da empresa.

É importante frisar que uma pequena empresa não é uma pequena grande empresa e nem sempre representa a fase inicial de evolução do ciclo de vida organizacional.

A MPME deve ser analisada a partir de suas peculiaridades e estudada como uma entidade representativa de uma categoria, abandonando a antiga concepção de que suas características são iguais as de uma grande organização, apenas menores em escala.

O fato de uma empresa não crescer desencadeia características organizacionais, gerenciais, financeiras e de crédito, entre outros, que a faz diferente em diversos aspectos quando comparadas as grandes empresas.

Alguns autores explicam o sucesso das MPMEs da mesma forma que a sociedade o enxerga: tipicamente definido como lucro e indexado pelo volume de vendas ou volume da receita.

Segundo esses autores, o sucesso é quase sempre considerado pela sua renda e, apesar de utilizarem essa variável, entendem que nem todos os dirigentes de uma pequena empresa definem o sucesso dessa maneira.

Outra corrente coloca que organizações bem sucedidas são aquelas que melhor se adaptam às oportunidades e limitações do ambiente. Os autores colocam como macro características as descrições de estrutura organizacional e seu ambiente de negócio e como micro, as variáveis que podem descrever as características pessoais do empreendedor.

O conjunto entre as medidas de sucesso e as características irá definir o sucesso da pequena empresa.

Alguns autores advertem a problemática da definição de sucesso que se baseia apenas em indicadores financeiros e critica a fragilidade de uma única medida para explicar algo complexo que é o sucesso da pequena empresa.

A partir disso, se toma como parâmetro de sucesso de uma pesquisa o desempenho financeiro e os planos do dirigente para o futuro da empresa como medida de sucesso.

Em análises estatísticas sobre sucesso e sobrevivência de pequenas empresas administradas por dirigentes jovens, não se considera variáveis financeiras, ou seja, nas equações utilizadas o parâmetro financeiro é insignificante.



Todavia, com base em estudos realizados recentemente e testados empiricamente com os dirigentes das pequenas empresas, pode-se afirmar que a definição mais considerada de sucesso nas últimas duas décadas prevalece o lucro e crescimento.

Assim, a definição de sucesso, apesar de bem ampla, recai sobre os fatores econômico-financeiros como o lucro e o crescimento, contemplando vendas, número de empregados ou de clientes.

Dois segmentos das MPMEs estão bombando nesta crise econômica: startups e as chamadas empresas de alto potencial. “São negócios com características de inovação e que apresentam diferenciais de mercado”, destacando que, enquanto os microempreendedores individuais estão na base da pirâmide, estes segmentos estão no topo.

3

INOVAÇÃO  
EMPRESARIAL

Segundo o Manual de Oslo<sup>1</sup>, dentro de uma economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central. Até recentemente, no entanto, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos.

A nova economia, ou economia baseada em conhecimento, não se refere somente às indústrias de software, computação ou biotecnologia, ou a tecnologias da informação e a internet. Trata-se também de novas fontes de vantagens competitivas como a capacidade de inovar e criar novos produtos e explorar novos mercados.

A economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento.

Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio.

Um melhor entendimento surgiu em decorrência de vários estudos feitos nos últimos anos. No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional.

---

<sup>1</sup>Em 1990 foi editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a primeira edição do Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

No nível microeconômico, a Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D) é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico.

A empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências:

- a) competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;
- b) competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos”.

A inovação está no cerne da mudança econômica. Nas palavras de Schumpeter (1950)<sup>2</sup>, “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança”. Schumpeter propôs uma relação de vários tipos de inovações:

- a) introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- b) inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- c) abertura de um novo mercado;
- d) desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;

---

<sup>2</sup> **Joseph Alois Schumpeter** (Triesch, 8 de fevereiro de 1883 — Taconic, Connecticut, 8 de janeiro de 1950) foi um economista e cientista político austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista.

e) mudanças na organização industrial.

É fundamental saber por que ocorre a mudança tecnológica, por que as empresas inovam. A razão apresentada na obra de Schumpeter é que elas estão em busca de lucros: um novo dispositivo tecnológico traz alguma vantagem para o inovador.

No caso de processo que eleve a produtividade, a empresa obtém uma vantagem de custo sobre seus concorrentes, vantagem esta que lhe permite obter uma maior margem aos preços vigentes de mercado ou, dependendo da elasticidade da demanda, usar uma combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que seus concorrentes para conquistar participação de mercado e obter ainda mais lucros.

Na inovação de produto, a empresa obtém uma posição monopolista devido, ou a uma patente (monopólio legal), ou ao tempo que levam os concorrentes para imitá-la. Esta posição monopolista permite que a empresa estabeleça um preço mais elevado do que seria possível em um mercado competitivo, obtendo lucro, portanto.

Outro trabalho enfatizou a importância do posicionamento competitivo: as empresas inovam ou para defender suas posições competitivas ou em busca de vantagem competitiva. Uma empresa pode ter uma abordagem reativa e inovar para evitar perder participação de mercado para um concorrente inovador.

Pode, também, ter uma abordagem preventiva e buscar uma posição estratégica no mercado em relação a seus competidores desenvolvendo e tentando impor, por exemplo, padrões técnicos mais altos para os produtos que produz. A mudança técnica está longe de ser suave. Novas tecnologias competem com as tecnologias estabelecidas e, em muitos casos, as substituem.

Esses processos de difusão tecnológica são frequentemente prolongados e envolvem, via de regra, o aprimoramento incremental, tanto das novas tecnologias, como das já estabelecidas. Na turbulência que se segue, novas empresas substituem as existentes que tenham menos capacidade de ajustar-se.

A mudança técnica gera uma redistribuição de recursos, inclusive mão de obra, entre setores e entre empresas. Como observa Schumpeter, a mudança técnica pode significar destruição criativa. Pode também envolver vantagem mútua e apoio entre concorrentes, ou entre fornecedores, produtores e clientes.

Além disso, cada vez mais se entende que o conhecimento tecnológico apresenta outras características, como acumulação (que resulta em retornos crescentes) e influência sobre as dinâmicas de mercado, que as afastam do equilíbrio (e faz com que tendam ao afastamento, não à aproximação do ponto de equilíbrio).

Tal constatação, resultou nos desenvolvimentos mais recentes da Economia Evolucionária e da Nova Teoria do Crescimento. A abordagem evolucionária enfatiza a importância da variedade e da diversidade tecnológicas e das formas em que a variedade se traduz em oportunidades e resultados tecnológicos.

Elas influenciam a capacidade de inovação das empresas e as “trajetórias” ou direções em que as empresas inovam. O corolário é que os dados estatísticos precisam ser altamente desagregados, baseados em competências e capacidades no nível das empresas, inserção em redes e “escaneamento” tecnológico.

Há, também, necessidade de dados para mapear as especificidades dos sistemas em vários níveis e para indicar os tipos, níveis e eficácia das interações entre empresas, particularmente através da adoção de

inovações e interações com outras instituições, tanto no nível nacional, como no internacional.

O complexo sistema de fatores que conformam a inovação no nível da empresa é chamado dínamo da inovação. Ao se colocar o dínamo da inovação no centro do mapa, está-se reconhecendo a importância da empresa para que uma economia seja inovadora.

É importante, portanto, entender quais são as características que tornam as empresas mais, ou menos, inovadoras e como a inovação é gerada no seio das empresas. A propensão de uma empresa para inovar depende das oportunidades tecnológicas que ela tenha pela frente.

Além disso, as empresas diferem em sua capacidade de reconhecer e explorar as oportunidades tecnológicas. Para inovar, uma empresa precisa descobrir quais são essas oportunidades, estabelecer uma estratégia apropriada e ter a capacidade de transformar esses insumos em inovação real — e fazê-lo mais rápido do que seus concorrentes.

Mas parar aqui induziria em erro. Diversas oportunidades tecnológicas não surgem por si só. Antes, são imaginadas pelas empresas para atender algum objetivo estratégico (como satisfazer uma demanda identificada no mercado, por exemplo).

A capacidade de inovação consiste em um conjunto de fatores que a empresa tem ou não tem, e nos modos de combiná-los de maneira eficiente.

A capacidade de inovar depende também das características da estrutura da empresa, de sua força de trabalho e das facilidades de que dispõe (competências, departamentos), de sua estrutura financeira, de sua estratégia, dos mercados, dos concorrentes, das alianças com outras empresas ou com universidades e, acima de tudo, de sua organização interna.

Muitos desses aspectos são complementares. Uma determinada estrutura de competência caminhará de mãos dadas com um tipo particular de estratégia, de estrutura financeira e assim por diante.

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos compreendem a implantação de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos.

Uma inovação é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.

Uma empresa inovadora é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise.

A exigência mínima é que o produto ou processo deve ser novo, ou substancialmente melhorado para a empresa. Não precisa ser novo no mundo.

A inovação tecnológica de produto pode assumir duas formas abrangentes:

- a)** Produtos tecnologicamente novos;
- b)** Produtos tecnologicamente aprimorados.

Um produto tecnologicamente novo é um produto cujas características ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivadas do uso de novo conhecimento.



Produto tecnologicamente aprimorado é um produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um produto simples pode ser aprimorado (em termos de melhor desempenho ou menor custo) através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos subsistemas.

Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento.

Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

A inovação precisa ser distinguida de:

- a)** inovação organizacional;
- b)** outras mudanças em produtos e processos.

A inovação organizacional na empresa inclui:

- a)** introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas;
- b)** implantação de técnicas de gerenciamento avançado;
- c)** implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.

Em princípio, a mudança organizacional conta como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas.

Enquanto a reorganização total de uma empresa é uma “inovação organizacional”, a reorganização de instalação de produção pode ser considerada como inovação de produtos e processos. A introdução de sistemas *just in time*, por exemplo, deve ser tratada como inovação de processo porque tem efeito direto sobre a produção de produtos para o mercado.

Nas indústrias de serviços, a inovação tecnológica de processo inclui a melhoria de capacidades incorporada nas organizações e rotinas, desde que elas tenham resultado em mudança mensurável nos resultados. Por exemplo: a implantação de uma norma de qualidade como a ISO 9000 não é uma inovação TPP, salvo se resultar em significativa melhora na produção ou entrega de bens ou serviços.

Outras mudanças em produtos e processos trata-se de mudanças que:

- a) sejam insignificantes, menores, ou não envolvam um grau suficiente de novidade;
- b) façam “outras melhorias criativas” onde a novidade não se refere ao uso ou às características objetivas de desempenho dos produtos ou na forma como são produzidos ou entregues, mas em sua estética ou qualidades subjetivas.

Por convenção as empresas inovadoras em tecnologia de produto ou processo compreendem:

- a) em sua fundação implantaram produtos ou processos que eram tecnologicamente novos (ou aprimorados) para o mercado em que tal empresa opera;

- b)** após sua fundação, mais tarde durante o período, implantaram produtos ou processos que eram tecnologicamente novos (ou aprimorados) para tais empresas.

Inovação tornou-se quase sinônimo de salvação e até obsessão, principalmente, desde que a indústria da informática e das telecomunicações recriaram o ambiente social e econômico com novos e revolucionários produtos e sistemas e, depois, quando o impasse criado pelas crises mundiais parecia ter sepultado os velhos padrões de desenvolvimento.

Outros indicadores descrevem a difusão da inovação e outros temas correlatos como P&D, concessão de patentes e aquisição/difusão de tecnologia. Os indicadores podem ser dados binários sim/não. O fator é importante/não importante.

Uma alternativa consiste em organizar os fatores em uma escala ordinal: primeiro definindo se o fator é importante ou não (zero igual a não importante) e seguido de um (não importante) a cinco (muito importante) ou de um (não importante) a três (importante).

Recomenda-se que os motivos pelos quais uma empresa se engaja em atividade de inovação sejam identificados através de seus objetivos econômicos em termos de produtos e mercados e do modo como ela classifica uma série de metas que o processo de inovação pode colocar a seu alcance.

A pergunta deve relacionar-se a todas as suas atividades de inovação. De um modo geral, vários objetivos serão relevantes. Os objetivos econômicos da inovação são:

- a)** substituir produtos que estejam sendo descontinuados;
- b)** aumentar a linha de produtos:

- Dentro do campo do produto principal;
  - Fora do campo do produto principal. desenvolver produtos amistosos em termos de meio ambiente;
- c)** manter participação de mercado; aumentar participação de mercado;
- d)** abrir novos mercados:
- no exterior;
  - novos grupos-alvos domésticos;
- e)** aumentar a flexibilidade da produção;
- f)** reduzir os custos de produção através:
- da redução dos custos unitários de mão de obra;
  - do corte de materiais de consumo;
  - do corte do consumo de energia;
  - da redução da taxa de rejeição;
  - da redução dos custos de desenho do produto;
  - da redução dos prazos de início de produção.
- g)** melhorar a qualidade do produto;
- h)** melhorar as condições de trabalho;
- i)** reduzir os danos ao meio ambiente.

A relação abaixo indica as fontes que se descobriram relevantes em várias pesquisas. Ela pode ser modificada para adaptar-se às necessidades particulares do país.

- Fontes internas (dentro da empresa ou do grupo empresarial):
  - P&D dentro da empresa;
  - marketing;

- produção;
- outras fontes internas.
- Fontes externas (de mercado/comerciais):
  - concorrentes;
  - aquisição de tecnologia incorporada;
  - aquisição de tecnologia não incorporada;
  - clientes ou fregueses;
  - empresas de consultoria;
  - fornecedores de equipamentos, materiais, componentes e software.
- Instituições educacionais/pesquisa:
  - instituições de ensino superior;
  - institutos governamentais de pesquisa;
  - institutos privados de pesquisa.
- Informações geralmente disponíveis:
  - divulgações de patentes;
  - conferências, reuniões e jornais profissionais;
  - feiras e mostras.

Vários indicadores podem ser usados para medir o impacto das inovações no desempenho da empresa. São eles:

- a)** a proporção de vendas devida a produtos tecnologicamente novos ou aprimorados;
- b)** os resultados do esforço de inovação;
- c)** o impacto da inovação no uso dos fatores de produção.

No Brasil, a inovação ainda não havia conquistado seu lugar na cultura e nos investimentos das empresas, segundo a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Segundo a FINEP, a economia brasileira ainda mantinha certa hostilidade para com a tecnologia e a inovação. Embora reconhecendo que a situação havia melhorado nos últimos tempos, lamentou que as empresas brasileiras ainda investissem muito pouco nesse setor, em parte por causa de suas estratégias, em parte por causa dos instrumentos públicos e privados – ou da falta deles – oferecidos para apoiar a inovação.

Custos elevados, impostos, burocracia, logística e infraestrutura inadequadas, além da dificuldade de interlocução entre universidade e meio empresarial, foram arrolados pela FINEP no pacote de entraves. E nesse contexto, quem sofre mais são as pequenas empresas.

Se havia um consenso amadurecido sobre a necessidade de investimentos em inovação, outro que vinha se formando havia um bom tempo é o da sustentabilidade, “porque o tema não é moda, mas uma maneira de trabalhar e se desenvolver com sustentabilidade ambiental, social e econômica”.

Práticas inovadoras podem ajudar a elevar a competitividade dos pequenos negócios em um mercado cada vez mais exigente. Convive-se com o mito de que inovar é caro e que os recursos de uma pequena empresa para tal são insuficientes, o que não é verdade.

Inovação não se resume a criar um produto ou serviço com nova tecnologia. Inovar é mudar processos de produção e práticas de gestão, muitas vezes, com práticas mais simples do que se imagina.

Um bom exemplo são as iniciativas sustentáveis visando a redução de custos, com recursos não renováveis e o aproveitamento de materiais e produtos recicláveis.

No Brasil, o momento nunca foi tão propício para empreender. O ambiente legal avançou e os empreendedores estão amparados pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que oferece um regime tributário diferenciado e melhores condições de sobrevivência aos pequenos negócios.

A cada três empreendimentos no país, dois são abertos por uma questão de oportunidade. O empreendedorismo está cada vez mais se tornando uma opção real de emprego para milhões de brasileiros.

# 4

## MODELOS DE NEGÓCIOS DE SUCESSO



## 4.1. Conceito

O modelo de negócio é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas.

O suíço Alex Osterwalder se juntou a outros especialistas e criou o livro *“Business Model Generation”*.

O livro, hoje uma referência obrigatória para a modelos de negócio, traz exemplos que vão do iPod da Apple até o Nintendo Wii e Cirque du Soleil, mostrando os blocos que formam um modelo de sucesso.

Osterwalder define 9 itens indispensáveis para um modelo de negócio:

- a) a sua proposição de valor: o que você oferece que é único no mercado?
- b) os segmentos de clientes: quem é o cliente final?
- c) suas atividades-chave: o que exatamente você realiza, e que irá consistir no produto ou serviço ofertado?
- d) suas parcerias estratégicas: quais empresas ajudarão a compor melhor essa oferta?
- e) suas fontes de receita: como você cobra, e quais são os drivers de receita?
- f) sua estrutura de custos: quais drivers são geradores de custos?
- g) os recursos principais: qual a infra-estrutura, recursos ou serviços de base?
- h) os canais de comunicação e distribuição: como o produto chega até o cliente?
- i) o relacionamento com o cliente: como a empresa e marca se comunicam com ele?

Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com um cliente, e que, enquanto planos são estáticos, modelos de negócio são totalmente dinâmicos.

Além do tradicional processo de desenvolvimento de produtos, é importante também dominar o processo de desenvolvimento de clientes - desde a descoberta (se o problema e solução são desconhecidos, como definir quem é o cliente?) até sua validação e aquisição.

A proposta é que o empreendedor faça várias rodadas de avaliação do seu modelo, sempre validando-o junto ao cliente e revendo suas premissas iniciais.

Encontrar um modelo de negócio escalável está mais próximo de uma arte, experimentação e de momentos geniais de iluminação do que a mera aplicação dos métodos tradicionais de gestão de empresas.

Planos de negócio são usados há séculos para detalhar como uma empresa pretende atingir suas metas e criar valor, e sempre foram usados no processo de obtenção de investimento.

Somente no século XX, com o aumento das empresas de capital aberto, passou a ser usada a expressão “modelo de negócio”: ela explicava como a empresa convertia produto em valor, e assim era possível estudar como tornar seu fluxo de capital mais eficiente.

A seguir, alguns exemplos de modelos de negócio:

### **a) Modelo Plataforma MultiLateral**

O Modelo Plataforma MultiLateral, também conhecido como Modelo Multi-Faces (ou em inglês Two-Sided), é um modelo que funciona ao atender dois grupos distintos de clientes que geram valor quando interagem entre si.

Em outras palavras, o modelo atende dois segmentos diferentes de clientes coexistentes e interdependentes, pois a presença de um gera valor para o outro.

Ao permitir que usuários criem e consomam valor, o modelo se torna extremamente escalável por se beneficiar de efeitos de rede.

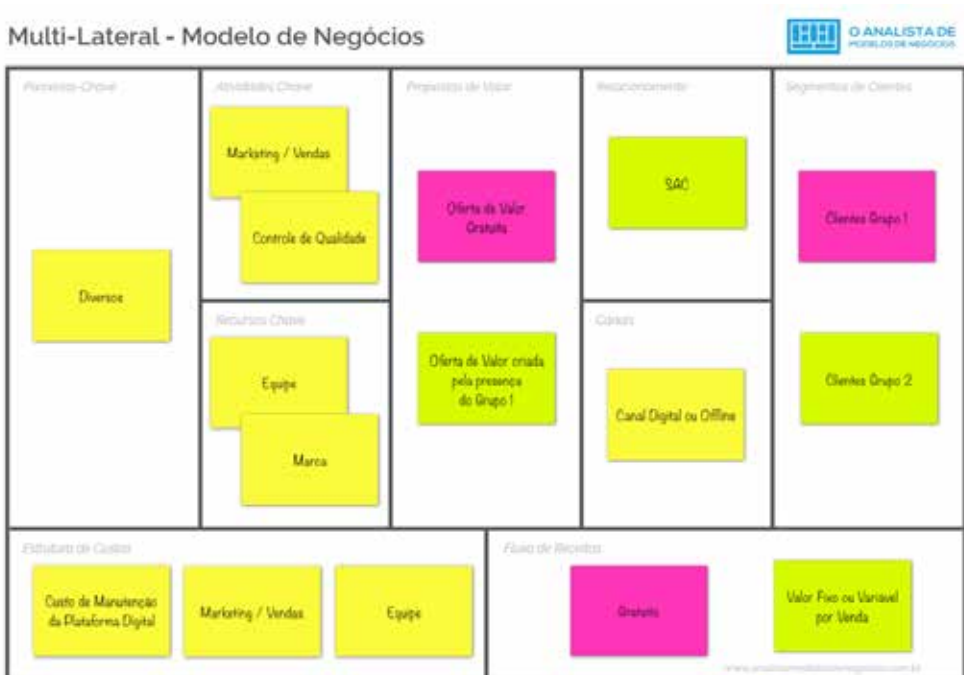
Em alguns casos, não se cobra nada de um dos clientes, como forma de atraí-los, para então poder oferecê-los ao outro segmento.

Apesar do modelo ter ganho popularidade com a chamadas plataformas online, ele existe já há muitos anos e é bastante comum.

Negócios que usam esse modelo incluem: operadoras de cartão de crédito (usuários e varejistas) a até páginas amarelas (leitores e anunciantes).

- O Business Model Canvas da Plataforma Multilateral

O modelo canvas de empresas que adotam a Plataforma Multilateral segue o seguinte padrão:



- Como Ganhar Dinheiro com a Plataforma Multilateral

O modelo de Multi-Face ganha dinheiro cobrando um valor fixo ou variável de um dos grupos ou de ambos com base no valor da venda / transação realizada.

- Forças e Fraquezas do Modelo Plataforma Multilateral

Forças – O modelo se beneficia de economias de escala e efeito de rede, uma vez que, se dá o trabalho de apenas permitir que diferentes grupos de clientes interajam entre si. São estes grupos que geram e consomem toda a oferta de valor.

Fraquezas – O modelo sofre do problema do ovo ou da galinha, uma vez que é necessário que um grande número de clientes em ambos os grupos para que o negócio seja bem sucedido. De nada adianta ter apenas um dos grupos, pois o modelo só possui valor se ambos os grupos forem equilibrados.

- Como obter Sucesso com o Modelo Plataforma Multilateral

Para obter sucesso com o Modelo Plataforma Multilateral é preciso vencer o problema do Ovo e da Galinha e garantir que pelo menos um dos grupos tenha força para conseguir atrair o segundo grupo.

Para conseguir isso, é necessário que empresas consigam operar em um modo unilateral no início de sua operação.

Em outras palavras, a plataforma precisa conseguir oferecer valor para pelo menos um dos lados. É o caso do Google que consegue oferecer valor para apenas internautas que querem buscar. Ou do Youtube que oferece valor para quem quer compartilhar vídeos.

Uma vez conquistado um dos lados, fica mais fácil conquistar o outro. Em ambos os exemplos acima, foi fácil para Google e Youtube trazerem anunciantes após a conquista do primeiro grupo de clientes.

## Caso de Sucesso

A oferta de um jornal gratuito e compacto é algo difícil de ser recusado por transeuntes (pessoas em deslocamento, a pé ou de carro).

Desta forma, o jornal atrai e retém um dos seus grupos de clientes. Uma vez que este grupo está conquistado, o jornal vende espaços de publicidade para anunciantes.

Anunciantes representam o segundo grupo de clientes do jornal, os quais de fato geram receitas. Desta forma, o modelo multilateral adotado pelo jornal obtém sucesso: a oferta do jornal gratuito a leitores é o fato responsável pela oferta de valor a anunciantes.

- Outras Empresas que adotam o Modelo Plataforma Multilateral
  - Google
  - Uber
  - Airbnb
  - Craigslist
  - Youtube

## b) Modelo de *Crowdsourcing*

O modelo de *crowdsourcing* funciona ao utilizar o poder das massas para entregar serviços para clientes através de uma plataforma on-line.

A palavra vem da combinação de “multidão” (*crowd*) e “terceirização” (*sourcing*) e tem se espalhado em muitos formatos e objetivos diferentes.

O modelo foi possibilitado por plataformas na internet que passaram a conectar a demanda por serviços a uma grande fonte de forne-

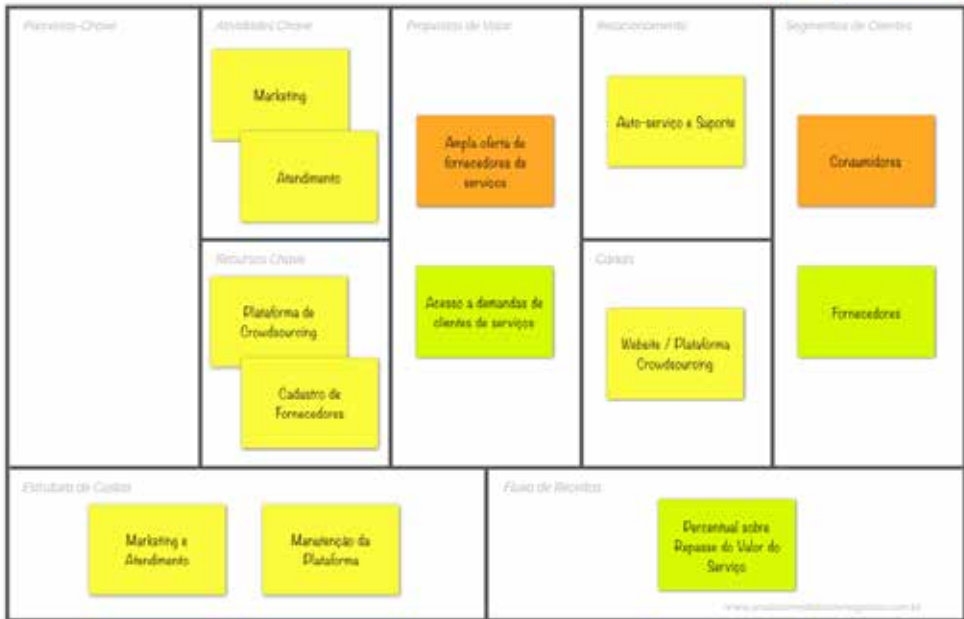
cedores. Por isso, pode-se também considerar que o modelo de *Crowd-sourcing* é também uma variação do Modelo de Plataforma Multilateral.

A variedade dos sites que adotam o modelo de negócio de *crowd-sourcing* é bem grande e oferece uma vasta gama de serviços, incluindo:

- a) **Crowdcreativity** – Também conhecido como concorrências criativas, as empresas que usam o *crowdcreativity* aproveitam a massa para criar logotipos, slogans, nomes e etc.
- b) **Crowddemanding** – São empresas que usam a força da massa para demandar eventos e/ou ações por parte de órgãos governamentais.
- c) **Crowdfunding** – Esse modelo aproveita a força da massa para financiar novos projetos por meio de micro- doações ou micro-empréstimos.
- d) **Crowdlabor** – É uma nova forma de recrutar e selecionar freelancers ao redor de todo o mundo para realizar trabalhos específicos.
- e) **Crowdknowledge** – Uma maneira de aproveitar o conhecimento da massa para extrair informações e insights sobre inúmeros assuntos.
- f) **Crowdlearning** – Utiliza a massa como fonte de ensino geralmente em relação a assuntos específicos ou com alta demanda de mercado.

- *Business Model Canvas do Crowdsourcing*

### Crowdsourcing - Modelo Canvas



- Como o Modelo de *Crowdsourcing* ganha Dinheiro

O modelo de *Crowdsourcing* ganha dinheiro facilitando os pagamentos entre os clientes e fornecedores de serviços, mantendo uma pequena percentagem da transferência do dinheiro pago.

- Força e Fraquezas do Modelo de *Crowdsourcing*

Forças – O maior benefício do modelo de *crowdsourcing* é poder oferecer uma enorme quantidade de mão de obra sem ter que pagar por salários e benefícios.

Fraquezas – O modelo de *crowdsourcing* sofre com o famoso problema do “ovo ou galinha”, comuns em *marketplaces* e plataformas multilaterais.

- Como obter Sucesso com o modelo de *Crowdsourcing*

Para ter sucesso com o modelo de negócio *crowdsourcing* você deve ser capaz de montar uma comunidade e fornecer controle de qualidade do serviço prestado pela massa, garantindo assim sempre alto nível de satisfação e retorno dos clientes.

- Empresas que adotam o modelo de *Crowdsourcing*
  - 99Designs
  - Innocentive
  - Crowdtask
  - We do Logos
  - Kickstarter

O Modelo de Negócio Direct to Consumer (D2C) funciona removendo intermediários na rede de distribuição e vendendo diretamente ao cliente final. Por isso, também é conhecido como *cutting out the middleman* ou cortando fora o intermediário.

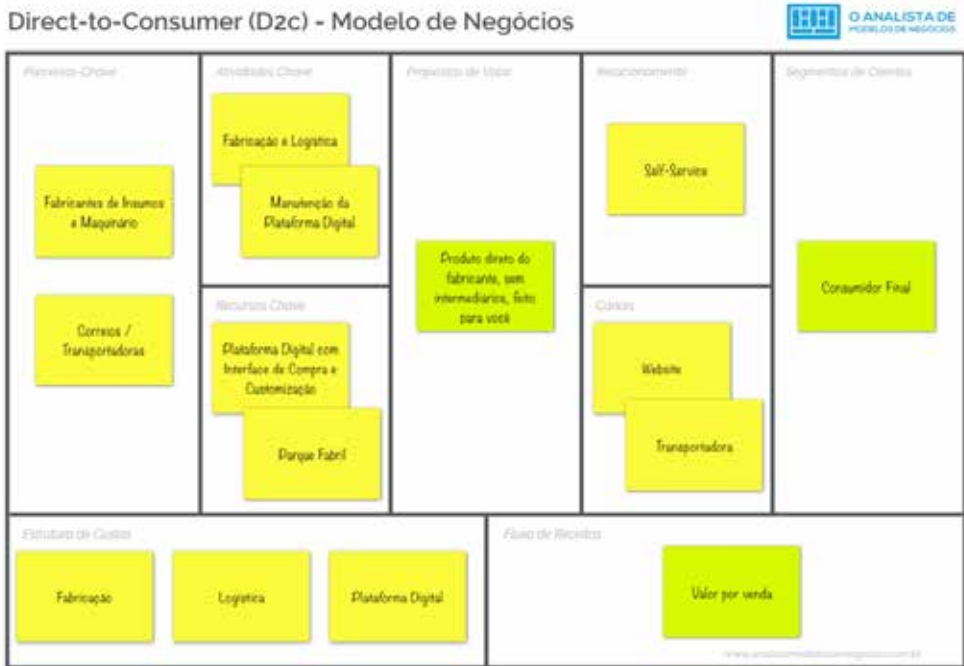
Também conhecida como estratégia de “Desintermediação”, o modelo de negócio D2C é uma prática crescente usada por indústrias que adotam novas tecnologias para lidar com os seus próprios canais de distribuição e aumentar suas margens.

O modelo D2C é adotado por indústrias, que normalmente atendem somente varejistas no modelo B2B, para passar a vender diretamente para clientes finais.

Desta forma, fabricantes passam a vender sem intermediários num modelo que possui derivações conhecidas como *Made to Order* ou Customização em Massa, pois fabricam e customizam os itens vendidos somente após realizarem a venda para o consumidor final através de uma plataforma digital (*e-commerce*).



- O *Business Model Canvas* do Modelo de Negócio D2C



- Como o Modelo de Negócio *Direct to Consumer* ganha dinheiro

O Modelo de Negócios *Direct to Consumer* ganha dinheiro da mesma forma que o varejo ganha dinheiro (vendendo produtos e cobrando um preço ao cliente final), mas aumentam as margens (e consequentemente podem ter maiores lucros) com menos camadas de distribuição (intermediários).

- Forças e Fraquezas do modelo de negócios *Direct to Consumer*

**Forças** – O modelo pode praticar margens maiores e, assim, ter maior rentabilidade.

**Fraquezas** – O esforço para vender diretamente aos clientes exige o desenvolvimento de atendimento a clientes finais e distribuição em menores quantidades, o que às vezes são habilidades que algumas empresas não possuem.

- Como obter sucesso com o Modelo de Negócio *Direct to Consumer* (D2C)

Para ter sucesso com este modelo de negócios é preciso fazer corretamente o esforço para atender clientes, com uso de tecnologia que permita o atendimento em alta escala sem incorrer em altos custos.

O modelo dá certo para empresas que conseguem fazer um ótimo uso da tecnologia para realização das vendas online e atendimento pós-venda, somada a infraestrutura fabril já existente com potencial de economias de escala.

- Outras empresas que adotam o Modelo de Negócio D2C
  - Dollar Shave Club
  - Tesla Motors
  - Warby Parker
  - Dell

### **d) Modelo de Negócios Aberto**

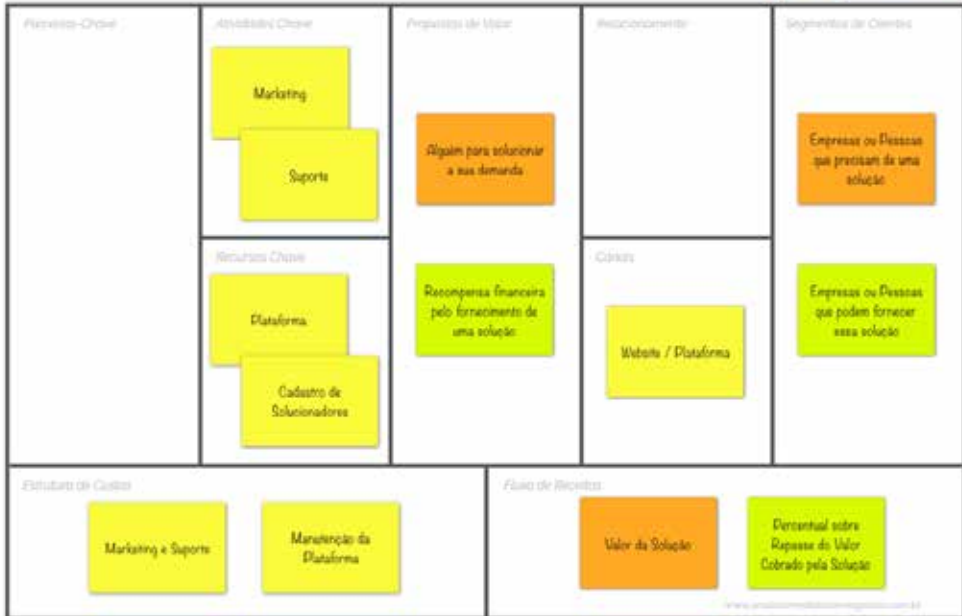
Os Modelos de Negócios Abertos funcionam gerando toda sua oferta de valor por meio de colaboradores externos, como parceiros e clientes, compartilhando riscos e recompensas.

A idéia é semelhante ao conceito de inovação aberta, em que as empresas podem se beneficiar do conhecimento distribuído mundialmente, sem gastar valores elevados em salários, reduzindo custos e riscos fixos.

O modelo aberto pode ser um modelo de negócio próprio ou pode ser adotado por empresas que possuem fortes investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.

- O *Business Model Canvas* do Modelo de Negócio Aberto

## Modelo de Negócio Aberto - Canvas



- Como o Modelo de Negócio Aberto ganha dinheiro

O Modelo de Negócio Aberto ganha dinheiro cobrando uma taxa mensal e/ou uma porcentagem dos prêmios ou das vendas de produtos/serviços criados ou transacionados em sua plataforma.

- Forças e Fraquezas do Modelo de Negócio Aberto

**Forças** – O modelo tem todos os benefícios da alavancagem do poder das massas.

**Fraquezas** – O modelo precisa fazer grandes esforços na busca da fonte certa de ajuda externa para sua inovação. Assim como a plataforma multilateral, tem o mesmo problema do ovo ou da galinha.

- Como obter sucesso com o Modelo de Negócio Aberto

Para ter sucesso com este modelo de negócios, você deve gerenciar corretamente os direitos de propriedade intelectual e ter regras bem definidas nos casos de inovação aberta.

Nos casos de plataforma multilateral é importante regras e recursos que criem confiança entre as partes (produtores e compradores).

- Outras empresas que adotam o Modelo de Negócio Aberto
  - Patients Like Me
  - Innocentive
  - Freelance
  - Uber

### **e) Modelo de Negócios B2B**

O modelo B2B (*Business to Business*) é baseado na relação comercial, de compra e venda de produtos ou serviços entre empresas.

Diferente do modelo B2C (*business to consumer*), a venda B2B não envolve pessoas físicas, apenas pessoas jurídicas. Os exemplos mais clássicos de modelo B2B são entre um fabricante e um atacadista, ou entre um atacadista e um varejista revendedor.

Uma cadeia de valor típica envolve múltiplas transações de negócios entre empresas, já que as empresas adquirem componentes e produtos, como outras matérias-primas para uso nos processos de fabricação. Os produtos acabados podem então ser vendidos a particulares através de transações de empresas para consumidores (B2C).

As vendas entre empresas costumam significar vendas mais complexas (por tratarem de valores maiores e hierarquias de decisões) e maiores valores de vendas por causa do volume de produtos ou serviços adquiridos.

No fundo, o modelo B2B não tem nada de especial, além da relação de uma empresa com outra empresa. Existem milhares de possibilidades de canais, fontes de receita, relacionamento e etc.

O Modelo Canvas do B2B tem apenas dois itens como padrão: a oferta de um produto ou serviço ao segmento de empresas

- O *Business Model Canvas* do Modelo B2B



- Como o Modelo B2B ganha dinheiro

O Modelo B2B ganha dinheiro normalmente de duas formas: vendas de produtos em alto volume (para revenda ou beneficiamento) ou venda de serviços complexos de alto valor agregado.

- Como obter sucesso com o Modelo B2B

Para obter sucesso com o modelo B2B, é muito importante ser um profundo conhecedor do mercado em que o cliente atua, compreendendo suas dores financeiras e produtivas.

Uma venda B2B é acima de tudo uma venda, que deve ajudar nos resultados que a empresa cliente pretende alcançar. Não se trata de uma venda comportamental, como costuma acontecer no mercado B2C.

Em outras palavras, é necessário vender redução de custo ou aumento de resultados financeiros.

- Outros tipos de Modelos de Negócios B2B

Existem alguns modelos de negócios que são, comumente, B2B, entre eles:

- *Private Label*
- *Software as a Service (SaaS)*
- *Outsourcing*
- *Franchising*
- *Factoring*
- *Lead Generation*

#### **f) Modelo de Assinatura**

O Modelo de Assinatura funciona ao oferecer um produto ou serviço de forma contínua, cobrando de forma recorrente, normalmente através de mensalidades.

As assinaturas são uma opção de estratégia de fonte de receita comum para serviços on-line nos dias de hoje, mas sua origem está ligada a serviços regulares como ensino (ex: escola) e produtos de mídia impressa (ex: jornais e revistas).

Apesar da cobrança mensal ser a mais comum, elas também podem ocorrer anualmente, semestralmente, trimestralmente, semanalmente ou mesmo diariamente.

Com este modelo, as empresas procuram melhorar seu fluxo de caixa através de pagamentos recorrentes automáticos, ao mesmo tempo em que proporcionam maior valor ao longo do tempo.

- Assinaturas no Mundo Físico

No mundo físico, as assinaturas são viáveis tanto para produtos como para serviços. O tipo mais comum de assinatura é para um jornal ou revista, onde os clientes pagam uma taxa mensal ou anual para receber novas edições mensalmente, semanalmente ou diariamente.

Alguns serviços também são fornecidos em uma base de assinatura, como clubes de lazer/esportivos, academias ou planos de saúde. Nesses casos, a taxa anual ou mensal fornece acesso por um período de tempo definido.

As vantagens deste modelo de negócios no mundo físico são a quase garantia de um fluxo de caixa recorrente, mesmo de clientes que não são usuários regulares do produto ou serviço.

Isso pode ser particularmente rentável se uma parcela significativa dos clientes continuarem a pagar suas taxas sem fazer uso de um serviço, como se vê muito no ramo de academias de musculação.

É “quase garantido porque uma das desvantagens deste modelo no mundo físico é que nem todas as assinaturas vêm com renovação automática.

Embora o uso de cartão de crédito tenha melhorado muito esse cenário, clientes ainda cancelam assinaturas com alguma frequência, já que, no mundo físico, os custos de entrega e infraestrutura costumam ser maiores e portanto o valor das mensalidades também.

- Assinaturas no Mundo Digital

As assinaturas no mundo digital mantêm as mesmas vantagens do mundo físico, mas consegue eliminar ou reduzir boa parte das desvantagens do mundo físico.

Na internet, onde o custo de distribuição é próximo de zero, as assinaturas são geralmente ligados a serviços – digitais ou não.

Nos casos em que existe entrega de produtos, como em clubes de assinatura de vinhos, toda a conta é gerenciada *online*, permitindo que a empresa gerencie boa parte da sua operação como um serviço.

O mundo digital permite que a tecnologia assuma boa parte das automações que facilitam a entrega recorrente de produtos e serviços. Por exemplo, a rescisão de uma assinatura pode ser processada em tempo real, de modo que, assim que um cartão de crédito expirar ou quando o cliente solicitar o cancelamento, os serviços podem ser suspensos imediatamente. Há muito mais controle no mundo digital do que no mundo físico.

- O Business Model Canvas do Modelo de Assinatura

O modelo de assinatura possui o seguinte padrão de business model canvas

### Assinatura - Modelo de Negócio





- Como o Modelo de Assinatura ganha dinheiro

O Modelo de Assinatura ganha dinheiro ao cobrar uma taxa recorrente pelo produto ou serviço fornecido de forma contínua.

- Forças e fraquezas do Modelo de Assinatura

**Forças** – O modelo de assinatura sofre com a menor variação das receitas em seu fluxo de caixa. Por causa das renovações automáticas e da oferta de produtos e serviços de maneira contínua, empresas já iniciam os meses contábeis com previsão de receita mais precisa e portanto podem se programar seus custos diretos, gastos e investimentos.

**Fraquezas** – O modelo de assinatura sofre com as altas taxas de cancelamento, principalmente se o equilíbrio entre valor agregado e assinatura não estiver otimizado.

- Como obter sucesso com o Modelo de Assinatura

Para obter sucesso com o modelo de assinatura é necessário trabalhar ao máximo estratégias de redução de cancelamentos e perda de clientes.

Apesar de muitas empresas adotarem estratégias de contratos com prazo mínimo e multas de rescisão, os clientes de hoje em dia estão menos dispostos a entrar em relações comerciais com esse tipo de imposição.

Portanto, o ideal é que as estratégias estejam voltadas para criar um vínculo de dependência do valor agregado pelo serviço ou produto fornecido no dia a dia do cliente.

- Empresas que Adotam o Modelo de Negócio de Assinatura
  - ClubeW
  - Spotify

- Netflix
- Basecamp
- Outros Tipos de Modelos de Negócios de Assinatura
  - Modelo de SaaS
  - Modelo All You Can Eat
  - Modelo Paywall
  - Modelo Clube de Assinatura
  - Modelo Aluguel por Assinatura

### **g) Modelo de *Time Sharing***

O Modelo de *Time Sharing* funciona ao oferecer o direito de ocupação de um imóvel, como um quarto de hotel ou casa de férias, durante um determinado período de tempo.

Cada período de tempo costuma ser curto, geralmente, uma ou duas semanas por ano. O modelo permite que múltiplos usuários possam usufruir dos benefícios de um mesmo imóvel sem ser dono dele.

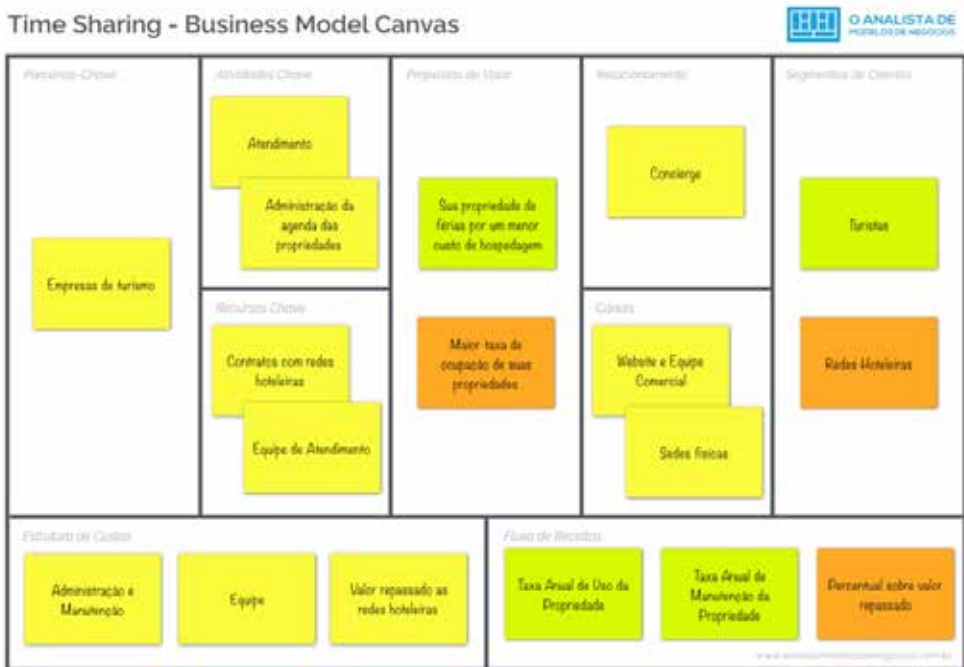
Apesar de ser considerado uma forma híbrida de propriedade, no modelo de *time sharing*, diferente do modelo de propriedade compartilhada, seus usuários não são donos de cotas da propriedade, mas sim do direito de tempo de uso.

Sendo mais específico, a diferença entre estes dois institutos está na natureza de ambos. Pois enquanto a propriedade compartilhada diz respeito ao direito real, o *time sharing* trata de direito contratual. No primeiro caso, a pessoa é detentora da propriedade, ou seja, possui o título do bem e todos os direitos inerentes à propriedade, podendo vender o bem a qualquer tempo e lucrar com a sua eventual valorização.

Assim, o modelo de time sharing se resume a organizar os períodos de tempo que cada “proprietário” tem direito de uso do local. Para facilitar, geralmente cada cliente tem direito ao mesmo período do ano, todos os anos, evitando assim problemas de disputa pelas mesmas datas de uso.

- *Business Model Canvas do Time Sharing*

O modelo de *time sharing* possui o seguinte modelo canvas:



- Como o Modelo de *Time Sharing* ganha dinheiro

O Modelo de *Time Sharing* ganha dinheiro cobrando uma taxa de administração, colocada como *overhead*, em cima do valor repassado ao proprietário do local, que geralmente é uma rede hoteleira.

Desta forma, empresas que gerenciam *time sharing* ganham um valor que é calculado em cima do montante total repassado aos proprie-

tários. Pela sua importância hoje no percentual de receitas, muitas redes hoteleiras tem criado seu próprio braço de *time sharing*.

Existem também taxas anuais de manutenção da propriedade cobradas dos clientes e que podem ser fonte extra de receitas, dependendo da forma como a empresa de *time sharing* realizar tais serviços.

- Forças e fraquezas do Modelo de *Time Sharing*

Forças – O modelo de *time sharing* é famoso por representar um menor custo em relação a estadia em hotéis, bem como, a maior sensação de propriedade de seus usuários, mesmo que por um período pequeno por ano.

Fraquezas – O modelo sofre atualmente com a expansão de empresas de locação de temporada, como o Airbnb, e pelas altas taxas de manutenção cobradas anualmente.

- Como obter sucesso com o Modelo de *Time Sharing*

Para obter sucesso com o modelo de *time sharing* é necessário que empresas apostem em propriedades exclusivas, com diferenciais em relação a localização e qualidade quando comparados com ofertas convencionais de redes hoteleiras.

Muitas redes de *time sharing* têm se diferenciado adotando o posicionamento de *Destination Clubs* para atrair clientes com ofertas mais completas que incluem estadias *all inclusive* e uma série de serviços adicionais de entretenimento, diversão, saúde e beleza, se aproximando assim do modelo de Resorts.

Outra forma de obter sucesso é conseguir, de fato, descontos agressivos na negociação de contratos anuais de locação, garantindo, assim, excelente redução de custos para seus clientes, quando comparado a propriedades do mesmo nível alugadas, por valor de tabela.

- Empresas que adotam o Modelo de Negócio de *Time Sharing*
  - Disney Vacation Club
  - Diamond Resorts
  - Club Wyndham
  - Marriot Vacation Club
  - Westgate Resorts

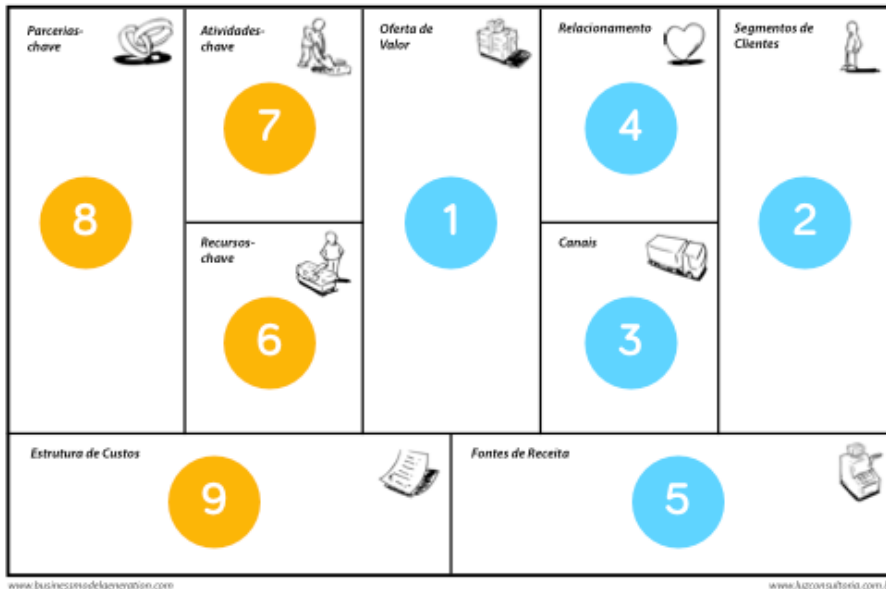
## 4.2. Modelagem e Avaliação de Modelos de Negócios

Para avaliar um modelo de negócio, antes de mais nada, é necessário desenhá-lo, depois fazer uma análise das forças e fraquezas do modelo e, por fim, uma projeção financeira. Vamos ao passo a passo abaixo.

### a) Desenho de um Novo Modelo de Negócios

Para tal, deve-se simplesmente preencher o modelo seguindo a ordem abaixo:

## Modelo de Negócios



### b) Projeção de Receitas

Após desenhar e avaliar pontos essenciais do seu modelo, o próximo passo é fazer uma projeção de receitas simplificada, dado que, por estar ainda fazendo o modelo, existem ainda muitas incertezas em relação à operacionalização da empresa. A proposta aqui é, para cada fonte de receita, fazer uma estimativa de vendas contabilizando o preço pensado e o volume esperado de vendas.

### c) Estrutura de Custos

Seguindo a previsão de receitas, deve-se montar a estrutura de custos do seu modelo de negócio. Isso vai incluir custos periódicos com marketing, estrutura física, pessoal entre outros.

### d) Indicadores do seu Modelo

Por fim, com todas as etapas anteriores devidamente cumpridas, pode-se visualizar alguns indicadores essenciais do modelo de negócio:

- a) Rentabilidade anual
- b) Receita por tipo
- c) Custos por tipo
- d) Pontuação geral do modelo

### 4.3. Inovar em Modelo de Negócios

A inovação do modelo de negócio é provavelmente o maior desafio dos tipos de inovação, uma vez que, provavelmente, apresentará uma organização com os mais importantes requisitos para a mudança.

Muitas vezes, as próprias capacidades ou processos, que foram otimizados para tornar uma empresa rentável e de sucesso, serão os alvos para a transformação. Em alguns casos, essas alterações podem ameaçar elementos da identidade da empresa e entrar em conflito com as expectativas da marca ou promessas.

Um modelo de negócio é uma representação simplificada de como o negócio faz dinheiro. Usando o modelo de tomada de decisão, é o conjunto fundamental de decisões que formam o negócio e permitem sua existência e rentabilidade. Para uma empresa recém-lançada, a geração do modelo de negócio irá incluir opções para as seguintes decisões estratégicas:

**Identidade** – Esta decisão irá incluir opções para a missão, visão, valores essenciais e identidade da marca. Estabelece como a empresa quer ser conhecida por seus clientes.

**Recursos-chave** – Isto incluirá as opções para competências essenciais, processos e parceiros estratégicos que permitam a realização da oportunidade de proposta de valor.

Clientes-alvo (ou mercados) – As decisões são tomadas para focar ofertas aos clientes ou segmentos específicos que melhor responderem às ofertas de negócio.

A estratégia de canais – O canal de atingir o cliente está identificado juntamente com opções para gerenciar o relacionamento com estes consumidores.

Ofertas para os clientes – Escolha de produtos e serviços são identificados para criar valor para o cliente através da resolução de problemas e satisfazer de necessidades e desejos específicos. Isso também irá incluir opções para a experiência do cliente.

Estratégia de cadeia de suprimentos – As escolhas são feitas para como os produtos e serviços sejam criados e entregues aos clientes e a que custo.

Um plano de negócios inicial, essencialmente, documenta essas decisões-chave, adicionando informações que suportam as alternativas escolhidas e demonstrando a viabilidade do modelo de negócios. A viabilidade é estabelecida quando as receitas acumuladas das ofertas para os clientes superam os custos para fornecer os produtos e/ou serviços.

Após a viabilidade, a empresa deve identificar como vai promover sua sustentabilidade diante da concorrência. Fará isto escolhendo uma estratégia de vantagem competitiva e, normalmente, identificará as áreas onde vai concentrar seus esforços de inovação (ou investimentos), para manter ou aumentar o valor fornecido aos seus clientes ao longo do tempo.

A inovação do modelo de negócio olha para a oportunidade de mudança nestas decisões fundamentais. Para as empresas de longa execução, essas decisões fundamentais podem ter se incorporado na cultura, criando uma resistência significativa a mudar.



Ao contrário de outros tipos de inovação, mudança no modelo de negócio exige alterações profundas em decisões fundamentais sobre as quais a empresa opera. Portanto, a inovação do modelo de negócios provavelmente será radical e, em muitos casos, transformacional.

Mas, em geral, a inovação é incremental, como a inovação de produtos, nos quais melhorias tecnológicas são rotineiramente incluídas em atualizações de produtos e serviços, como forma de aumentar o desempenho ou reduzir os custos.

Alterar o design do modelo de negócios traz riscos muito maiores devido ao potencial para a interrupção dos negócios atuais. Para as grandes empresas, reconhecer e gerenciar este tipo de transição pode ser crítica para sua sobrevivência a longo prazo.

As empresas *startups* têm a vantagem, pois elas podem interagir e adaptar o seu modelo de negócio, considerando que elas estão no processo de um projeto inicial de modelo de negócios. Isto sugere que muitas inovações disruptivas possam vir de *startups* ou pequenas equipes isoladas em empresas estabelecidas.

Inovações nos modelos de negócios vêm como resultado de se tomar partido das novas tecnologias para fazer mudanças fundamentais a uma ou mais das principais decisões estratégicas em que a empresa atua. Exemplos de algumas grandes transformações do modelo de negócios incluem:

- A IBM gerenciou mudanças nas ofertas para os clientes de mainframes para computadores pessoais para serviços de tecnologia.
- A Apple evoluiu suas ofertas para os clientes de computadores pessoais para dispositivos de distribuição de música e serviço que, finalmente, foram incluídos nos *Smartphones*.

- Inovação de um novo modelo de distribuição da Dell, permitindo personalização em linha que foram capitalizados em melhorar a tecnologia da Internet.
- Mudanças fundamentais do *Walmart* a uma estrutura empresarial em rede e cadeia de valor.

Alterar um modelo de negócio pode ser bastante atraente por causa dos inúmeros casos citados em livros de negócios e literatura. Êxitos significativos são atribuídos à inovação do modelo de negócios.

Um “*IBM Global CEO Study*” de 2006 fornece dados que mostram uma forte correlação entre o crescimento maior da margem operacional e a inovação do modelo de negócios (versus operações ou inovação de “produto, serviço, mercados”).

Nada obstante a mudança do modelo de negócio pareça atraente, este tipo de inovação desafia decisões fundamentais subjacentes ao negócio atual, perturbando a própria estrutura que está atualmente pagando as contas. Isto sugere que encontrar o momento certo para uma mudança do modelo de negócios é fundamental para o sucesso. Alguns indicadores deste “*timing*” incluem:

- a) Evidência de comoditização ou declínio das margens da indústria;
- b) Indicações de mais clientes atendidos;
- c) Incapacidade de manter o ritmo diante das mudanças em seu setor de atividade econômica;
- d) Tecnologia de base da indústria sendo usada em produtos externos à indústria;
- e) Oportunidades provenientes do portfólio de produtos/serviços atuais para atender clientes externos da indústria;

- f) A degradação dos indicadores de inovação, tais como vendas atribuída a novos produtos. As decisões sobre a identidade são muitas vezes uma parte importante do modelo de negócio da empresa. Recursos-chave e competências essenciais refletem opções para valores. A marca da empresa representa promessas entregues em suas propostas de valor.

Há um ponto em que propostas de mudanças do modelo de negócios pode remover a base que sustenta a marca e, talvez, mais importante, a identidade do negócio. Quando isso ocorre, a inovação do modelo de negócio pode sugerir reestruturação da empresa.

No final, o modelo de negócio deve ser alinhado à identidade do negócio para qualquer possibilidade de inovação de sucesso.

## 4.4. Empresas Tradicionais x Empresas Inovadoras

Com o intuito de melhor caracterizar as empresas inovadoras, recorreremos a uma análise comparativa de empresas de setores tradicionais, com base em sete pontos:

- a) motivação para a criação da empresa origem da tecnologia/experiência apoio utilizado pelas empresas perfil da empresa perfil do empreendedor
- b) fatores de sucesso dificuldades O primeiro ponto de convergência entre as empresas tradicionais e as inovadoras é a motivação para a criação da empresa. Em ambos os casos, o empreendedor vislumbra uma oportunidade de negócio a ser explorada.

Quanto à origem da inovação e a experiência prévia para empresas tradicionais, verifica-se que o empreendedor utiliza o *know how* obtido em suas experiências anteriores para o seu próprio negócio.

Quando se analisa o apoio externo utilizado pelas empresas, a época de sua criação, verifica-se que existem algumas diferenças significativas, que podem ser justificadas pelas características dos órgãos de apoio em ambos os casos.

Nos setores tradicionais, os empresários utilizam, basicamente, o auxílio de contadores e do SEBRAE para orientação e, em menor escala, de pessoas do ramo. Já as empresas inovadoras, além da orientação empresarial, dispõem de infra-estrutura básica e espaço físico, apoios não citados pelos setores tradicionais.

O perfil das empresas parece semelhante quanto ao porte (a maioria tem até 10 empregados) e a idade (a maioria tem mais de 5 anos). Contudo, verifica-se alguma disparidade relativa aos setores de atuação, sendo que, as empresas tradicionais concentram-se nas áreas de comércio e serviços, enquanto as inovadoras em alguns segmentos específicos do setor industrial.

Verifica-se que as empresas bem sucedidas, tanto as inovadoras como as tradicionais, estavam mais voltadas para o mercado, valorizavam as atividades de marketing, vendas e gerenciamento.

Entretanto, é possível observar algumas características inerentes às empresas inovadoras, quais sejam:

- 1.** Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar: geralmente, a inovação tem a ver com mudança e aprendizagem e, em geral, rompe padrões pré-estabelecidos, é cara e envolve riscos. Contam com o apoio e envolvimento do empresário as ideias provavelmente não aparecem e, se surgem, acabam não sendo testadas, implementadas e avaliadas.
- 2.** Estrutura organizacional adequada: contam com modelos flexíveis e hierarquias horizontais e estão mais propensas a

innovar, já que o processo de tomada de decisões tende a ser menos engessado e acaba por fomentar interação e criação de vínculos maiores entre as pessoas.

- 3.** Indivíduos-chave: são os líderes ou campeões de projetos de inovação, que assumem a figura de facilitadores e interlocutores do processo de inovação e têm a responsabilidade de defender a causa e levar entusiasmo por meio de todo sistema organizacional.
- 4.** Treinamento e desenvolvimento contínuo: o desenvolvimento permanente de conhecimentos e habilidades da equipe é fundamental para permitir que essa esteja preparada para agir no momento em que surge uma oportunidade de inovar.
- 5.** Inovação com alto envolvimento: enquanto a inovação ficar limitada a um departamento ou às especialistas em Pesquisa & Desenvolvimento, a capacidade criativa também fica limitada. Embora cada indivíduo seja capaz de desenvolver e pensar em inovações relacionadas aos processos em que está envolvido; a soma desses esforços pode trazer impactos profundos.
- 6.** Trabalho de equipe eficaz: experiências indicam que grupos têm mais a oferecer do que indivíduos, em termos de fluência de geração de ideias e de flexibilidade de desenvolvimento de soluções. Além disso, a combinação de pessoas com conhecimentos multifuncionais tem contribuído bastante para melhorias de maior qualidade e impacto.
- 7.** Atmosfera criativa: estruturas organizacionais são os artefatos visíveis do que pode ser denominado de cultura inovadora, aquela em que a inovação pode prosperar. Sua construção envolve políticas de comunicação e procedimentos, sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de treinamento, sistemas contábeis e de mensuração e desdobramento de estratégias.

- 8.** Foco externo: a inovação tem se tornado um processo aberto, envolvendo redes de trabalho externas, que ao agir colaborativamente produzem resultados mais ricos do que somente dentro da organização. O foco externo vai além da compreensão das necessidades e desejos dos clientes, e age também na construção de relacionamentos com fornecedores, colaboradores, competidores, reguladores e muitos outros personagens.
- 9.** Comunicação extensiva: os mecanismos de desenvolvimento para a solução de conflitos e para a melhoria na clareza e frequência da comunicação por meio de diversos canais são fundamentais para o processo de inovação, especialmente porque a resolução de problemas depende da combinação de diferentes conhecimentos que podem estar amplamente distribuídos pela organização.
- 10.** Aprendizagem organizacional: a inovação é um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação. A gestão desse processo cria condições de aprendizagem contínua, favorecendo o sucesso das inovações futuras.

Cerca da metade das empresas que constavam na lista das 500 maiores dos EUA da revista Fortune, em 2000, não existe mais. É possível imaginar a enorme capacidade de uma Fortune500 de investir em tecnologia para inovar produtos e processos. Mas, também, sabe-se como é difícil um gigante se mover rapidamente.

As MPMEs precisam aprender a se mover rapidamente. Essa é a sua principal vantagem competitiva com relação a players maiores. Se não fizer isso, acumula desvantagens demais, e o gigante pode derrotá-la.

Os especialistas do século XX que se dispuseram a fazer previsões sobre o desenvolvimento de novas tecnologias erraram.

Eles não contavam com o crescimento exponencial, que passou a ditar o ritmo de crescimento da tecnologia, a partir do momento em que a informação se tornou uma das bases da economia.

As empresas tradicionais não foram criadas para ser flexíveis. Então, é preciso estar atento a alguns aspectos importantes para garantir a sobrevivência no mercado, entre elas, a avaliação do custo do legado e a não tentativa de adaptar uma empresa original, já que ela não foi feita para isso.

As empresas tradicionais, geralmente, estão ligadas ao pensamento incremental, que consiste em desenvolver ou aumentar o negócio. É comum ouvir dos empreendedores: “Eu quero crescer.” Mas esse pensamento não é suficiente.

As empresas inovam não apenas para atender a necessidades técnicas e operacionais do seu negócio. Elas adotam modelos distintos de inovação também para se diferenciar no mercado e, para tal, adotam diferentes estratégias em busca do sucesso, inovando e criando valor aos clientes em diferentes frentes.

Nenhuma dessas estratégias é melhor do que outra. Cada uma possui vantagens e desvantagens umas com as outras, dependendo do cenário de mercado, situação, clientes. Dentro da Administração, chama-se de “Abordagem Contingencial”.

Perante a análise dos riscos de não inovar, cada empresa pode identificar um conjunto de motivações próprias que a leve a investir em inovação. Entre estas motivações particulares, algumas das mais frequentes são:

- o aumento dos lucros/margens;
- a diversificação de produtos;

- a diferenciação de produtos;
- a satisfação das necessidades dos consumidores, nomeadamente as emergentes;
- a fidelização do cliente;
- a manutenção ou aumento da quota de mercado;
- a manutenção de uma posição estratégica no mercado;
- o aproveitamento de novas oportunidades de negócio;
- a criação de mercados;
- a personalização do serviço;
- o reforço da capacidade competitiva no mercado (e.g. redução de custos de produção);
- o aproveitamento de economias de escala;
- o aproveitamento de sinergias (gama de produtos, tecnologias, estrutura comercial);
- a melhoria da qualidade dos produtos;
- a melhoria dos processos de fabrico;
- a modernização tecnológica;
- a minimização da erosão do negócio;
- o reforço da imagem no mercado;
- a protecção contra os ciclos económicos.

Independentemente das motivações particulares subjacentes à opção de cada empresa pela inovação, podemos agrupá-las em três tipos básicos:

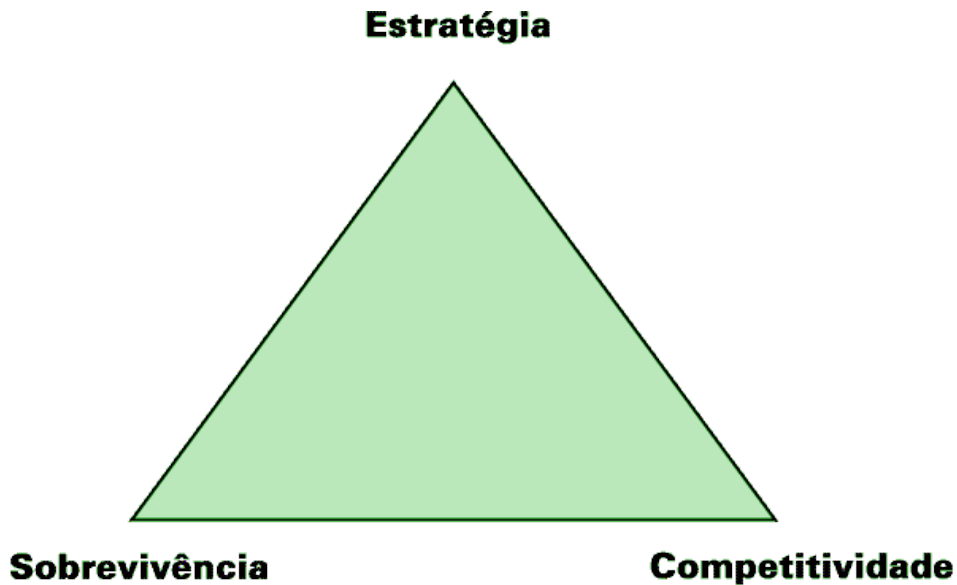
- Inovar para sobreviver.
- Inovar para competir.
- Inovar como estratégia.



As motivações acima mencionadas poderão enquadrar-se em mais do que um destes três tipos básicos. Por exemplo, uma empresa pode optar por efetuar uma modernização tecnológica em situações distintas:

- Como necessidade indispensável para assegurar a sobrevivência, quando a sua tecnologia está obsoleta e não permite a produção de bens ou serviços com a qualidade e as características pretendidas pelo mercado.
- Como forma de reduzir custos de produção e aumentar a capacidade produtiva, quando a tecnologia de que dispõe assegura ainda a satisfação dos requisitos do cliente. Na verdade, ao reforçar a sua competitividade a empresa está simultaneamente a fortalecer a sua capacidade de sobrevivência, mas esta não é a motivação directa para a modernização tecnológica.

Podem-se imaginar estas três motivações básicas sobrevivência, competitividade e estratégia como os vértices de um triângulo, no interior do qual se posicionam, em cada situação concreta, as motivações particulares para a inovação.



O triângulo das motivações básicas da inovação.

O foco da inovação deve ser definido para que a equipe envolvida possa ter um direcionamento das tarefas que vai desempenhar, delimitando um arcabouço da inovação mais preciso.

## 4.5. Organizações Exponenciais

O estudo buscou avaliar os modelos de negócio adotados por micros, pequenas e médias empresas, com crescimento sustentado baseado na inovação de produtos, serviços, processos e mercados, que são determinantes da sustentabilidade financeira e mercadológica das empresas e que podem ser adotados pelo setor de Comércio e Serviços.

Dentro dessa perspectiva, buscou-se identificar nas MPMEs de sucesso pesquisadas a presença de características que integram os padrões de modelos de negócio comuns a empresas de sucesso com crescimento exponencial, que são os seguintes:

- a) **Propósito Transformador Massivo (PTM)** - O PTM indica claramente o que a empresa pretende fazer e não o que ela faz. Tem que tratar de uma transformação, não de uma leve melhoria para ser transformador. E preciso atingir um bom número de pessoas para ser massivo.

Um PTM bem elaborado tem o poder de inspirar uma comunidade de pessoas, dentro e fora da organização, atraindo talentos e clientes apaixonados. Esse propósito é único dos padrões encontrado em todas as empresas de sucesso pesquisadas, sem exceções.



Figura 2 – Propósito Transformador Massivo  
Adaptado de Ismail, Malone e Geest. *Organizações exponenciais*, São Paulo, HSM Editora, 2015.

Diagrama - Propósito Transformador Massivo - Adaptado de Ismail, Malone e Geest *Organizações exponenciais*, São Paulo, HSM Editora, 2015.

- a) **Staff On Demanda** – As empresas de sucesso buscam aproveitar ao máximo as pessoas de fora, que recebem pelo que trabalham e não têm nenhum vínculo empregatício. O exemplo do UBER que não contrata nenhum motorista.

- b)** Comunidade/Multidão – a empresa que conquista um conjunto de fãs apaixonados que podem ser membros da equipe, parceiros, fornecedores, clientes ou o público em geral. Essas grandes massas de pessoas se tornam uma extensão da própria empresa.
- c)** Propagandas que interessam – empresas que só veiculam propaganda sobre aquilo que interessa de fato ao público-alvo.
- d)** Ativos alavancados – empresas nas quais o grande ativo é a informação. Melhor acessar do que possuir. Um grande número de funcionários deixou de ser uma vantagem, um grande número de caminhões, escritórios e outros ativos não faz mais sentido para as organizações de sucesso.
- e)** Engajamento – as empresas de sucesso dão um jeito dos humanos serem humanos. As pessoas gostam de participar de sorteios, concursos, dar ideias. Isso deixa a comunidade mais feliz e fiel a marca.

Essas características (IDEAS) acima focam na empresa da porta para fora. Outras cinco características retratam a empresa da porta pra dentro (SCALE). São elas:

- a)** Gerenciamento da abundância – a enorme quantidade de dados e processos gerados por esses fatores externos precisam ser controlados internamente. As interfaces são essenciais no gerenciamento da abundância. São processos, padronizações ou metodologias.
- b)** *Dashboards* – Outro tipo de automatização são os *dashboards*, que ajudam a reunir dados e indicadores em tempo real, acessíveis a todos na empresa. Assim, o pessoal consegue tomar decisões mais rápidas, descentralizadas e com base em números de verdade. Uma empresa que aproveita a oportunidade, utilizando o grande volume de informação que vem de fora.

- c) Experimentação – Outro fator importantíssimo é a experimentação. Resumindo, é saber o que os clientes querem antes de produzir. Por incrível que pareça, quase todo mundo faz o contrário. Produz algo que ninguém quer, e depois fica tentando empurrar pras pessoas.
- d) Autonomia – Também tem a autonomia. Empresa de sucesso tem equipes multidisciplinares, que não precisam de gerentes, e com autoridade descentralizada. As equipes são menores e têm mais independência.
- e) Plataforma - E por último, essas empresas de sucesso usam tecnologias sociais. São diversas ferramentas que ajudam todos a trabalhar de qualquer lugar e sem burocracia. E-mails, intranets, compartilhamento de arquivos, ferramentas de comunicação e gestão de tarefas, tudo para tornar as decisões mais rápidas.

Se juntarmos essas características, tem-se a palavra IDEAS. Um PTM + IDEAS (porta pra fora) + SCALE (porta pra dentro) é a fórmula para uma empresa de sucesso de crescimento exponencial.

E quando essa empresa implanta a maioria desses requisitos e cresce, torna-se uma PLATAFORMA, e acaba ajudando outras pessoas ou empresas a também terem sucesso e enxutas. Marcas como Waze, Uber, Airbnb ou Netflix além de terem sucesso exponenciais, ajudam pessoas e empresas a chegarem lá também.

## 4.6. Estratégias Tradicionais de Crescimento

Fazer o negócio crescer é uma meta que deve ser perseguida e ambicionada e, principalmente, objeto de muita dor de cabeça para alguns micros e pequenos empresários que, por vezes, enfrentam dificuldades para vislumbrar como este crescimento da empresa pode ser alcançado.

Em primeiro lugar, foi possível perceber que fazer uma empresa crescer e desenvolver leva tempo, sendo necessário sempre manter a calma e ter paciência.

Em segundo lugar, uma boa prática adotada pelas empresas de sucesso é buscar lições de experiências vividas por outras empresas e aprender com suas histórias de crescimento, lembrando sempre que, por melhores que sejam as práticas, elas, na maioria das vezes, precisam ser adaptadas à sua realidade para que possam ser bem implantadas e aproveitadas.

Além disso, a necessidade de definir qual o caminho que se pretende percorrer, com metas de curto, médio e longo prazo. Somente a partir daí é que poderão ser identificadas quais outras ações se tornam necessárias, de modo a atingir esses objetivos e, conseqüentemente, fazer com que a empresa mude de patamar.

Sem planos, a empresa está destinada a não chegar a lugar nenhum ou, na pior das hipóteses, falir. Um bom crescimento se faz a partir de objetivos a serem alcançados.

A seguir, sete medidas utilizadas pelas empresas de sucesso para ajudar no desenvolvimento do negócio:

### **a) Encontrar o equilíbrio financeiro da empresa**

Estabelecer quais são as despesas e receitas e, a partir daí, faça os ajustes necessários, definindo objetivos estratégicos e um cronograma de pagamentos e recebimentos. Elabore um fluxo de caixa, a fim de utilizá-lo como base em todas as decisões envolvendo investimentos (ou compra de produtos).

Providenciar também o planejamento e controle do capital de giro. Ele é mais necessário do que pode parecer, mesmo nas micro empresas.

Este planejamento tem por objetivo evitar a inadimplência, manter o equilíbrio entre os prazos de pagamentos e recebimentos. Evite os desperdícios nas operações e fique atento ao giro dos estoques.

### **b) Prestar atenção e dar valor aos funcionários**

Procure identificar quais são os talentos de seus funcionários, de modo que possam auxiliá-lo nas diferentes etapas necessárias à gestão de uma empresa – da administração ao atendimento, especialmente se o ramo de trabalho envolver contato direto com o público. Os funcionários são um dos recursos que podem fazer a empresa crescer rapidamente e bem.

### **c) Investir em recursos humanos**

Não tenha medo de investir em políticas diferenciadas de recursos humanos – busque ir além do básico de folha de pagamento, demissões e contratações. Não utilize como critério de contratação o mais baixo salário que conseguir pagar – a economia momentânea implica, muitas vezes, em baixa produtividade e falta de qualidade no trabalho.

Após a contratação, integre o novo funcionário à empresa e dê o treinamento necessário. Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer ou como fazer. E procure manter o pessoal treinado na empresa. O custo envolvido na reposição de um funcionário é maior do que a concessão de alguns benefícios.

### **d) Ter a Rentabilidade sempre como meta**

Para que sua empresa possa crescer, é fundamental que ela possua lucratividade. Por isso, tenha sempre o lucro como objetivo – otimizando procedimentos, definindo objetivos estratégicos e até mesmo delegando poderes/obrigações.

Avalie quais situações na sua empresa podem causar desperdícios – de tempo, de materiais ou mesmo das pessoas, tanto dos funcionários

quanto dos clientes. A empresa tem que funcionar como uma máquina perfeitamente ajustada para que possa ser rentável – e, assim, continuar a crescer.

### **e) Manter clara a separação entre os recursos financeiros da empresa e os do proprietário**

Para saber se a empresa é rentável, é necessário que o caixa do empreendimento e do proprietário sejam coisas distintas, com limites bem definidos – a empresa não pode funcionar como banco de crédito ilimitado para seu dono.

Além de prejudicar a contabilidade do negócio, a mistura pode gerar problemas tributários para a empresa e para a pessoa física, caso haja o entendimento por parte do fisco que impostos estão sendo sonegados. Estabeleça um pró-labore fixo e, se surgirem despesas pessoais inesperadas, faça como qualquer assalariado: dê um jeito ou deixe para o mês seguinte.

### **f) Não temer a concorrência**

Evite desconhecer seus concorrentes; pelo contrário – saiba quem são e seja melhor do que eles. Não os imite. Equipamentos, procedimentos e produtos podem ser copiados, mas a qualidade e o talento das pessoas responsáveis não. Agregue valor ao seu trabalho, diferenciando-o de forma que os clientes possuam motivos para buscar a sua empresa em vez do concorrente. Diferencie-se.

### **g) Ter sempre em foco a satisfação do cliente**

Buscar sempre atender o cliente da melhor maneira possível: é ele quem vai proporcionar renda e lucro à empresa, e um cliente satisfeito sempre volta – além de trazer outros. Não os ignore; conversar com os clientes, compreender os problemas e solicitações, entender os questionamentos da perspectiva dele.



Esta conversa pode trazer insights que podem levar a mudanças ou inovações necessárias, de modo a alavancar ainda mais os negócios, facilitando o processo de conquistar novos clientes – e, conseqüentemente, aumentar os lucros futuros.

## 4.7. Estratégias de Crescimento Exponencial

As organizações mais antigas têm uma estrutura empresarial que ainda é baseada fortemente em hierarquia, centralização de poder e tem baixa tolerância para risco. Já uma organização exponencial carrega consigo, desde o seu nascimento, uma cultura de descentralização de poder e que valoriza a experimentação e a autonomia.

Conseqüentemente, organizações exponenciais acabam tendo processos operacionais mais flexíveis. Além disso, conseguem crescer sem ter um investimento gigantesco, já que, geralmente, se apoiam em ativos já existentes para entregar valor.

Para entender melhor o que são organizações exponenciais, um exemplo real:

- Homens se barbeiam semanalmente. Alguns até diariamente. Por isso, a tarefa de calcular quanto se gasta por mês com lâminas de barbear é simples para o público masculino. Agora, imagine não precisar mais sair de casa para comprar o produto e ainda economizar. Isso já é uma realidade.
- A Dollar Shave Club causou disrupção no segmento de lâminas de barbear. A empresa americana vende o produto em um modelo de assinatura e, assim, compete com os grandes fabricantes do setor, tirando da zona de conforto uma indústria que não via inovação há muito tempo.

- A proposta de valor é simples e a tecnologia permite que o negócio aconteça em grande escala e com baixo custo de operação.
- Hoje, já são mais de 3 milhões de assinantes. Em 2016, o faturamento foi de 200 milhões de reais. Não por acaso, a Unilever adquiriu a empresa por \$1 bilhão de dólares para disputar mercado com a Gillette.

Outro exemplo do que é uma organização exponencial usando ativos já existentes: O Waze, que utiliza os smartphones dos seus usuários para entregar informações de trânsito.

A liderança em uma empresa de crescimento exponencial é bem diferente da liderança de sucesso de empresas tradicionais. Seis características são comuns nos líderes das organizações exponenciais:

- a) Visionário defensor do cliente. Em um período de transição rápida, é muito fácil para as empresas e seus produtos se desviarem das conexões originalmente bem-sucedidas que mantinham com seus clientes. Ter o líder da organização como guardião das prioridades garante que elas sejam defendidas com consistência.

Steve Jobs é um bom exemplo de visionário defensor do cliente, que tinha acesso às novas tecnologias e que permaneceu pessoalmente envolvido nas decisões sobre a experiência dos usuários da Apple.

Para uma organização exponencial isso é essencial. Quando os clientes constatarem que suas necessidades e desejos são atendidos ao máximo, tendem a se mostrar mais fiéis na caótica etapa de experimentação que costuma acompanhar o crescimento acelerado.

- b) Experimentador movido pelos dados. A fim de criar ordem em meio ao caos da transformação rápida, uma organização exponencial precisa contar com uma abordagem ágil de experi-

mentação –ali, o conceito de lean startup no que diz respeito à interação com os consumidores pode ser aplicado em qualquer escala para construir conhecimento institucional.

Hoje existem muitas ferramentas sociais e outros veículos que permitem ao líder manter conexões incríveis com os clientes e a comunidade. Se envolver os consumidores da maneira correta, fará com que ajam de modo flexível em relação aos processos da empresa e até, quem sabe, se entusiasmem e peçam para fazer parte deles.

No entanto, sem uma abordagem voltada para os dados, que permita feedback rápido e a progressão adequada de um produto ou serviço, isso é um risco: os consumidores provavelmente se sentirão frustrados e se afastarão da empresa.

- c) **Realista otimista.** Na hora de ampliar a atuação em um processo veloz, conseguir entender e quantificar a realidade de uma situação é essencial para o líder. Ao encarar a realidade, porém, ele precisa fazer alguma interpretação.

O líder capaz de articular um resultado positivo em qualquer cenário, mesmo nos panoramas mais desfavoráveis, contribui para preservar a objetividade da equipe.

A maioria das pessoas considera a transformação uma experiência desconcertante e de difícil adaptação, e um líder com tendências pessimistas pode exagerar as reações de natureza “matar ou morrer”, chegando a uma tomada de decisão limitada ou imprecisa.

- d) **Flexível ao extremo.** Líderes que enfrentam longos períodos de crescimento acelerado precisam conseguir transformar seu foco e adaptar as habilidades que possuem de acordo com a necessidade em pauta.

Ainda é muito raro encontrar um líder capaz de se transformar exponencialmente no mesmo ritmo da tecnologia e da destruição dos modelos de negócio, mas esse aprendizado constante é essencial para permanecer na curva exponencial.

- e) Radicalmente aberto. Recorrer a especialistas de fora da empresa é importantíssimo no caso de uma ExO, mas, infelizmente, essa oportunidade vem acompanhada do desafio de interagir com uma comunidade ampla e diversificada, o que pode criar uma série de ruídos e abrir espaços para potenciais críticas.

Embora muitos líderes sejam avessos a críticas e ruídos, a criação de um canal aberto com as pessoas pode abrir espaço para perspectivas e soluções novas, permitindo o acesso a outras camadas de inovação, e isso tende a ser um diferencial e tanto para um líder de ExO. Ele precisa saber interagir com a comunidade.

- f) Verdadeiramente confiante. A fim de viver na curva exponencial e não se prender à linearidade da burocracia, o líder deve estar disposto a ser demitido ou até tomar a iniciativa de se afastar do emprego. Ele precisa estar pronto para travar batalhas até o fim e superar a oposição, e isso exige uma autoconfiança extrema.
- g) Dois dos traços de personalidade mais importantes em um líder exponencial têm a ver com autoconfiança: a coragem e a perseverança para aprender, adaptar-se e abalar a própria empresa em que atua.

## 4.8. *E-Tailing* (Varejo Eletrônico)

O varejo eletrônico (*E-tailing*) é uma palavra-chave para qualquer transação de empresa para consumidor (B2C) que ocorra na Internet. Simplificando, *e-tailing* é a venda de produtos online.

Empresas como a Amazon e a Dell criaram o setor de varejo on-line, colocando toda a experiência do cliente – desde a navegação de produtos até a colocação de pedidos para pagar compras – na Internet. O sucesso dessas e de outras empresas incentivou os varejistas mais tradicionais a criar uma presença *online* para aumentar suas lojas de tijolos e argamassa.

O varejo eletrônico também pode ser referido como varejo na Internet.

O *E-tailing* expandiu-se rapidamente ao longo dos anos. No entanto, as primeiras tentativas de *e-tailing* incluíam planos excessivamente ambiciosos para uma experiência de compra totalmente online.

Pets.com – um varejista on-line que fracassou espetacularmente quando a bolha com ponto-com explodiu, no início dos anos 2000 – é um testemunho das limitações do *e-tailing* nos primeiros dias da Internet.

Ter clientes comprados para produtos para animais de estimação on-line e esperar por entrega provou ser impraticável quando esses mesmos clientes conseguiram o que precisavam em qualquer supermercado local.

Desde a falha dos modelos de *e-tailing* puro da bolha *dot-com*, muitos varejistas escolheram uma abordagem híbrida, que envolve o complemento de pontos de venda tradicionais com uma loja online. Como tal, software e soluções em nuvem surgiram para permitir que empresas de todos os tamanhos comecem a *e-tailing*.

Alguns sites maiores de *e-tailing* oferecem programas de afiliados, onde as empresas podem listar produtos em uma plataforma pré-fabricada em troca de uma porcentagem de vendas. Embora o *e-tailing* não esteja pronto para substituir completamente os pontos de venda tradicionais, ele está crescendo a um ritmo muito mais rápido do que as lojas de tijolos e argamassa.

Como estaremos vivendo e fazendo compras no ano 2025? Quatro possíveis desenvolvimentos. Por meio de quatro cenários futuros, o estudo “*Global E-Tailing 2025*” descreve o papel que o varejo eletrônico vai causar na vida das pessoas no ano 2025. Como o varejo online internacional mudará o comportamento do consumidor e, assim, o mundo do varejo como um todo, e o que desafia.

A indústria de logística será então confrontada. Foram desenvolvidos quatro cenários futuros exploratórios com base numa perspectiva global a médio prazo; não se destinam a ser previsões precisas do futuro.

Em vez disso, com a descrição desses cenários futuros para o ano 2025, o estudo pretendeu iniciar um diálogo sobre o futuro do varejo eletrônico e as implicações para o setor de logística.

Este olhar para o futuro é reforçado por vários ensaios escritos por conhecidos especialistas nos campos de pesquisa e prática e também por entrevistas com gerentes de logística e do setor de varejo.

O foco principal é sobre tendências e desenvolvimentos que já são altamente significativos e que terão uma influência crescente sobre o consumismo, varejo e logística no decorrer dos próximos onze anos.

O estudo também examina um número de soluções de melhores práticas orientadas para o futuro já implementada pela Deutsche Post DHL para demonstrar a capacidade de desenvolvimento que aumentou as ofertas de varejo eletrônico para a indústria de logística.

O estudo de cenário é um meio ideal para desenvolver visões alternativas do futuro. O objetivo é estimular a imaginação das pessoas e dar-lhes novas perspectivas. Conseqüentemente, os cenários não levam a situação atual para o futuro: conscientemente contam com convulsões e descontinuidades.

Com esta descrição de caminhos de desenvolvimento muito diversos, os cenários futuros geram uma consciência de possíveis mudanças no ambiente de negócios. Eles convidam a considerar os riscos e oportunidades envolvidos, bem como as estratégias e possíveis cursos de ação. O resultado é um exercício mental valioso e uma avaliação estimulante de possíveis desenvolvimentos futuros.

### **Cenário 1**

Em um contexto de crescimento econômico moderado, a sociedade orientada para a realização está firmemente estabelecida em todo o mundo. Em muitas economias desenvolvidas, como Austrália, França ou Reino Unido, os contrastes sociais aumentaram.

O progresso tecnológico só foi moderado. *Smartphones* e *tablets* ainda são companheiros constantes das pessoas. Possuem telas flexíveis que podem ser desdobradas, dobradas e viradas para cima. Exibições interativas estão sempre presentes nas ruas da cidade, servindo como interfaces para o mundo virtual.

As empresas de varejo oferecem seus produtos *online* e em lojas - varejo multicanal tornou-se uma realidade. Em muitos casos, as lojas exercem meramente função de *showrooms* onde os clientes podem “experimentar” os bens. Entrega rápida em qualquer localização é um serviço padrão.

Para todos os que podem pagar, a conveniência é fator decisivo em relação às compras. Mas para a grande maioria das pessoas, ainda é preço que, em última instância, importa mais.

### **Cenário 2**

As pessoas estão prosperando. Pela primeira vez na história, há uma classe média com uma compra comparativamente forte. O po-

der da classe média cresceu em todo o mundo. Isto tem sido acompanhado de uma mudança de valores, com foco em tempo de lazer e não trabalho.

Auto-realização e estilos de vida individuais são mais importantes do que sucesso no trabalho. As tendências são principalmente estabelecidas por comunidades de estilo de vida. Eles têm uma forte influência nos hábitos de compras de amplos segmentos do público.

Pequenas e inovadoras plataformas varejistas *online* servem às diferentes comunidades, enquanto grandes varejistas e plataformas online cuidam do mercado convencional. O varejo estacionário é principalmente focado na compra de “experiência”.

Os chamados *wearables* são uma característica padrão de vida cotidiana. “*wearable technology*” ou “tecnologias vestíveis”. A tradução direta para o português pode até parecer um pouco limitada ou estranha, uma vez que a categoria ainda está expandindo os seus horizontes.

Durante a CES 2014, maior feira de eletrônicos do mundo, realizada em Las Vegas, nos Estados Unidos, praticamente todas as grandes empresas do mercado apostaram em novidades “usáveis” para os consumidores. Pulseiras, braceletes, relógios, óculos, anéis, trajés e dispositivos que podem ser facilmente acoplados ao corpo estão entre as novidades.

O resultado disso é uma anunciada explosão na variedade de dispositivos, possibilidades múltiplas que nem mesmo a indústria conhece ao certo. Os itens mais óbvios, não coincidentemente, são os primeiros a chegar ao mercado: relógios, pulseiras e óculos agora contam com processadores próprios e podem se integrar com facilidade a smartphones e tablets.



No campo dos relógios inteligentes, Sony e Samsung saíram na frente colocando no mercado o SmartWatch 2 e o Galaxy Gear. Embora ainda não tenham caído no gosto dos consumidores, os dispositivos ampliam as possibilidades de uso da tecnologia. Receber notificações de email, acessar o Twitter ou até mesmo posts do Facebook são apenas algumas das possibilidades.

Entretanto, no que depender da indústria, os investimentos nesse segmento só tendem a aumentar. Um dos principais propósitos desta tecnologia é medir e otimizar a ações próprias. Em relação ao setor de nutrição e fitness, por exemplo, é para trocar informações e experiência continuamente dentro da comunidade.

Como resultado do *boom* no varejo *online*, o volume de mercadorias transportadas pelas empresas de logística aumentou substancialmente. Para evitar completo congestionamento, várias organizações criaram regulamentos mais rigorosos para a entrega de mercadorias.

### **Cenário 3**

A principal força motriz por trás da economia global é o dinamismo e a inovação. As pessoas vivem em um ambiente altamente desenvolvido da cultura digital. Bases de dados, lentes de contato inteligente e outros *wearables* (tecnologias usáveis) tornaram-se indispensáveis na vida cotidiana.

Avatares inteligentes servem como conselheiros de compras virtuais. Muitas vezes, eles agem de forma independente e “compra” de produtos diários, por exemplo. As lojas da web adaptam suas ofertas para perfis de clientes em tempo real. Os avatares estão presentes nos produtos supostamente interessantes para seus usuários em “centros comerciais pessoais”. Varejo estacionário e as salas de exposição das lojas online também operam com simulações adaptadas aos requisitos do cliente.

Geladeiras e fogões com Android? Sim, é isso mesmo. Em um primeiro momento a ideia pode até parecer absurda, mas basta entender um pouco a proposta por trás dos eletrodomésticos inteligentes para compreender como eles podem tornar a nossa vida mais fácil no futuro.

A LG, por exemplo, foi uma das companhias que mais demonstrou avanços nesse sentido.

A linha de eletrodomésticos conectados da empresa inclui refrigeradores, fogões, fornos de micro-ondas, máquinas de lavar roupa e aspiradores de pó, todos eles conectados a *smartphones* e até mesmo às TVs da empresa.

Um dos exemplos de utilização desta tecnologia dados pela LG foi o seguinte: imagine que você passou alguns dias fora de casa em viagem. Dois dias antes de voltar você envia um SMS para o seu aspirador de pó, pedindo para que ele deixe a sua casa limpinha. Além de programar a limpeza, é possível conferir o andamento do trabalho via internet.

Já no caso da geladeira, o consumidor tem a possibilidade de manter um controle de sua despensa, listando os itens que estão dentro do eletrodoméstico. Caso algum deles acabe, é possível usar a tela de LCD da geladeira para acessar a internet e comprar os mantimentos direto no site do supermercado. Esta situação que já é realidade nos Estados Unidos.

A entrega no mesmo dia é prática padrão em grandes cidades. Os comerciantes e as empresas de logística podem, muitas vezes, prever requisitos com base em clientes precisos dados. Eles enviam os bens, em alguns casos, através de soluções automatizadas, como drones, mesmo antes do cliente ter encomendado.

## Cenário 4

As barreiras comerciais e os preços de alta energia e matérias-primas levaram a uma regionalização da economia. As pessoas compram localmente, como regra geral. Sustentabilidade e eficiência energética são os principais fatores nas compras.

Os modelos de locação e compartilhamento são, portanto, muito comuns. A importância das posses pessoais diminuiu significativamente para muitas pessoas. A disponibilidade é o que realmente importa. Os principais portais *online* estão principalmente envolvidos em negócios de *leasing*.

Em nível regional e local, uma grande proporção de transações de troca é organizada através de plataformas online menores. O equipamento eletrônico e os bens de consumo são de design modular para que sua vida útil possa ser prolongada.

Isso facilita o reparo e a manutenção. Além das soluções de entrega tradicionais, a maioria das empresas de logística oferece logística de peças sobressalentes e serviços de reparo.

Em seu ensaio introdutório intitulado “Logística em comércio eletrônico internacional em 2025: desafios e conceitos de soluções”, o professor Dirk Morschett da Universidade de Friburgo, na Suíça, prevê altas taxas de crescimento para o varejo online.

Seu veredicto: “Com o crescimento nesta escala, simplesmente continuar com as soluções de logística que temos hoje não é uma proposição viável, são necessárias aplicações completamente novas”. Ele acredita que o “agrupamento” eficiente de entregas não é apenas uma questão de cálculos de rentabilidade da empresa de varejo individual ou de logística: são questões que dizem respeito à sociedade como um todo.

“E-Pace: a nova fase evolutiva no comércio eletrônico” é o título de uma contribuição de uma equipe de autores liderada pelo professor Geritt Heinemann, diretor do Centro de Pesquisa eWeb da Hochschule Niederrhein (Universidade do Baixo Reno) e incluindo Kathrin Haug e Mathias Gehrckens, ambos parceiros gerentes da consultoria dgroup.

O tempo correto é importante, eles insistem, porque os clientes esperam velocidade, entregas e ofertas confiáveis em tempo para atender a situação particular. Eles acreditam que o fator e-pace afeta todas as funções, por exemplo, o preço ou toda a cadeia de suprimentos. Isso leva a mudanças estruturais disruptivas não só no varejo, mas também na indústria, eles adicionam.

O professor Shashi Matta ensina marketing na Fisher College of Business da Ohio State University. Juntamente com Connor Heaton, ele estudou o impacto do comportamento do consumidor no e-commerce do futuro.

De acordo com esta pesquisa, o aperfeiçoamento, o comércio de varejo da CTOC, a gamificação, a hiperconectividade, a sustentabilidade e a responsabilidade social terão grande influência na forma e no alcance do varejo na Internet.

Os varejistas, as empresas de marca e os pontos de venda agora precisam procurar novas maneiras de comercializar seus produtos entre os clientes que são mais exigentes e tecnicamente mais experientes - o que exige uma nova abordagem, um novo meio de reunir os melhores aspectos do digital e compras tradicionais, é a opinião expressa por Carl Gish, vice-presidente de Envio Global e Logística no eBay Marketplace.

Numerosos outros especialistas, envolvidos na pesquisa ou no trabalho prático, contribuiram com o conhecimento especializado para este estudo. O seu *know how* e observações estão incluídos nos vários cenários.

O que as empresas de varejo de sucesso terão que fazer:

### **a) Segmentação de clientes**

Empresas de varejo bem-sucedidas se vêem como “solucionadoras de problemas” para seus clientes. Conhecer os clientes é o fator crucial para o sucesso. Empresas que têm tantos dados possíveis e podem combiná-los e interligá-los de forma inteligente estão em vantagem.

O resultado disso é comunicações personalizadas para o cliente: direcionando os clientes certos no tempo e lugar certo. Somente as empresas que continuamente proporcionem aos clientes soluções convincentes, precisas e benéficas estarão em condições de mantê-los por longo prazo por meio de um modelo de assinatura ou de um contrato geral. Qualquer publicidade irrelevante, ou mesmo spam publicitário, será rejeitado fora do alcance do cliente.

### **b) Produtos e serviços**

As empresas que podem oferecer aos seus clientes tudo de uma única fonte têm uma vantagem competitiva clara. O foco principal é específico e individual do desejo do cliente. Não é a quantidade e amplitude global do alcance do produto que convence o cliente. O que conta é o capacidade de fornecer-lhe ofertas adequadas.

Consequentemente, essas plataformas de *e-tailing* que atendem os desejos dos clientes mais precisamente são no final os mais visitados e desfrutam da maior popularidade. A exceção: desconto varejistas, onde apenas os preços baixos contam.

### **c) Canais**

Os grandes varejistas *online* têm sites altamente desenvolvidos com funções de rastreamento e individualização. Isso é porque uma empresa que apresenta os produtos errados está desperdiçando o tempo e logo perderá seu cliente.

Os sites são principalmente otimizados para atender *tablets* e *smartphones* com tamanhos variáveis de displays. Os principais varejistas ainda mantêm seus pontos próprios nos quais a sua loja é exclusiva. Eles também têm lojas estacionárias em todas as principais cidades: estas servem principalmente como *showrooms*.

#### **d) Ofertas de logística**

Claro, as mercadorias também são vendidas nas salas de exposição. Na maioria dos casos, são entregues na casa do cliente, muitas vezes chegando à frente dele ou dela.

Entregas no mesmo dia têm que tornar-se uma prática estabelecida, pelo menos nas principais cidades. Para muitos clientes, a opção de ter entregue bens pela loja para seu endereço residencial tem uma influência considerável nas decisões de compra.

O que o comércio em toda parte tem estabelecido:

Em 2025, é possível fazer compras em todos os lugares e em todos os momentos. Os antigos limites entre *online* e canais de publicidade e marketing *offline* começaram a desaparecer. Os dispositivos móveis são o ponte entre usuários e o setor varejista.

O sucessor do *smartphone* - plano, rolado ou dobrável, à prova d'água, a luz como uma pena, com perfeito reconhecimento de fala - define o tom.

Os displays altamente flexíveis podem ser lançados para fornecer ao usuário com grande formato, seja ele ou ela quando estiver passeando no centro ou através de um shopping virtual.

Graças ao tamanho variável, os usuários podem obter uma imagem realista de produtos volumosos, como itens de mobiliário. Isso au-

menta a atração de compras *online* de produtos que o consumidor antes quisera ver na vida real.

O *smartphone* serve como assistente das compras digitais do usuário. O processo de pedido é iniciado logo como a cesta de compras atinge uma certa quantia, por exemplo.

Ainda haverá compras estacionárias, mas cada vez mais integrada em estruturas online. *Showrooms* são uma característica comum do recinto do centro da cidade. Neles, os clientes podem retirar produtos e examiná-los cuidadosamente.

Os conceitos futuros incluem “lojas experiência”, com áreas de exibição altamente diversificadas e uma gama de produtos *online* amplamente expandida, que podem ser acessados de diferentes países.

Compradores receberão aconselhamento através de exibições interativas nas lojas e *showrooms*. Os terminais nas lojas mostrarão variantes com outras cores e materiais. Um único clique e a ordem está a caminho. Claro, muitas lojas e *showrooms* sempre armazenam uma seleção de “*Best-sellers*” que os clientes podem comprar e levar com eles.

A mesma regra aplica-se a quase todos os clientes: eles não carregam suas compras. Elas seronli,ão entregues em casa. Nos países da Ásia, em particular, esta forma de “shopping híbrido” é muito popular.

Uma variante disso é frequentemente, ser encontrado em sistemas de transporte público, principalmente em metrô estações. *Passers-by* (pedestres) verão produtos em cartazes em Formato “real”. eles encontram as últimas ofertas de produtos exibido em prateleiras virtuais e em pilares de publicidade digital.

Eles podem fazer uma compra pela varredura em um código de produto através de seus *smartphones*. Isso desencadeia um processo de

pagamento e entrega. Em muitos casos a nova compra atingiu o endereço residencial mais cedo do que o comprador.

Preços elevados de imóveis significam que o varejo nas áreas do centro não é lucrativo. Em 2025, quase todos os setores das empresas e da indústria farão uso da Internet como um canal de venda e marketing. Isso envolve principalmente vendas de mercadorias que exigem espaço de superfície acima da média, como móveis ou grandes eletrodomésticos, por exemplo, máquinas de lavar roupas ou geladeiras.

Artigos de moda são - como sempre - “clássicos” no varejo. Vendas de roupas de moda e sapatos ainda representam o segmento mais importante do setor de varejo na internet. Da mesma forma, são altamente populares uma jangada de itens diários, como farmácia e produtos médicos, alimentos para animais de estimação e alimentos duradouros.

Como resultado, serviços de entrega de alimentos todos os dias se tornaram características regulares de áreas metropolitanas como Londres, Nova York, Xangai e Seul. Este é um fenômeno que está se espalhando rapidamente em regiões urbanas do globo.

O varejo de livros, música e produtos eletrônicos é quase inteiramente baseado na Internet. Praticamente, todos os vídeos, música e uma grande proporção dos livros é vendido digitalmente.

Os clientes serão figuras familiares dos revendedores que coletarão informações detalhadas deles. Isso inclui não apenas a estrutura etária mas também poder financeiro, hábitos de comunicação e padrões de compra – até o comportamento de consumo dos clientes.

As sugestões de produtos emitidas pelo grandes varejistas *online* são certamente impressionantes. Observando mesmo pequenas mudanças nos padrões de compras, os varejistas podem tirar conclusões



sobre mudanças no consumidor situação pessoal e fornecer uma gama de novas sugestões.

E mesmo que os consumidores não tenham um longa história de compras, as plataformas reconhecem do seu comportamento de pesquisa (por quanto tempo o usuário já viu este produto). O que mais poderia ser de interesse para eles. Em maior medida, as *nwebshops* estão sendo integrados ou vinculados com redes.

As necessidades e desejos dos clientes podem ser determinados de forma mais eficaz monitorando seus comportamento interativo e comunicativo. Quem é comunicando com quem? Quais itens estão sendo compartilhados ou comentados Quais sites estão sendo vistos?

O sistema de sugestões foi aperfeiçoado e isso não é tudo. Lojas e sites completos são especialmente configurados para segmentação precisa e individualização e são características padrão de varejo *online*.

Eles são totalmente adaptados aos requisitos e hábitos de compra dos clientes. A retenção é aumentada por meio de ofertas de desconto, por exemplo, se o usuário é conhecido por ter visitado anteriormente os sites da Internet dos concorrentes.

Em suma, o princípio do sucesso online é construir compras, entrega e financiamento, de forma transparente, na vida cotidiana das pessoas.

Aqui o conceito multicanal está muito em evidência. O cliente inspeciona o produto na sala de exposições e o produto é entregue do armazém central. Uma das principais razões é o alto custo do andamento do espaço no centro das cidades. Isso torna a venda direta um negócio não rentável. Graças a programas tecnicamente sofisticados, até produtos complexos, como equipamentos para cozinha, podem ser visualizado.

O fornecedor requer as medidas ou fotografias da cozinha original. Os computadores calculam todos os dados e apresentam um modelo realista de uma nova cozinha, com a ajuda da realidade aumentada e 3D.

As compras de luxo estão acima de todas as experiências multisensoriais. Os únicos artigos que ainda dependerão de uma experiência emocional e extravagante da parte do comprador em 2025 são certos produtos de luxo - alta costura, relógios, jóias e pedras preciosas.

A sensação de exclusividade é, como antes, melhorada pelo ambiente único, a forma de atendimento do pessoal de vendas e a experiência. Uma exceção a esta regra é a elite global, um grupo de pessoas com fortunas privadas de milhões ou mesmo bilhões.

As maneiras pelas quais a confiança é gerada variam de cultura para cultura. Dentro da China, por exemplo, é costume solicitar a um terceiro para atuar como “administrador” na negociação e processos de compra.

Em muitas culturas, a negociação de preços está profundamente enraizada no coletivo. Em 2025, as câmeras e as telas serão uma parte muito importante do processo. Na China, os bate-papos ao vivo são um parte integrante das vendas e compras na Internet.

O desejo da maioria chinesa, russa ou americana por produtos de luxo exclusivos e dos mais distantes cantos da terra, geralmente, podem ser satisfeitos através do canal *online*. Assim, de uma só vez, os itens de luxo desempenham um papel fundamental no comércio internacional.

As novas formas de varejo também mudarão os métodos de pagamento. Cartões de débito raramente são usados. As pessoas agora simplesmente passam seus telefones móveis em todo o *checkout*. efeito é o mesmo. Toda a papelaria e burocracia que envolve os pagamentos desapareceram do varejo.

Os pagamentos são baseados em carteiras virtuais e outras formas de dinheiro eletrônico ou sistemas de pagamento *online* que se tornaram características-padrão do varejo.

Os principais revendedores *online* há muito desenvolveram seus próprios sistemas de transações de pagamento, comparáveis com os pagamentos estabelecidos na solução da Amazon. Em última análise, o fator fundamental no pagamento é a confiança.

Os produtos alimentícios são entregues com base no modelo de negócio de assinatura. Várias formas híbridas especiais se desenvolvem no setor de alimentação.

Na Europa Ocidental (especialmente na França, Alemanha e Reino Unido), os Estados Unidos e China, os produtos não perecíveis da lista de compras, como café, açúcar, macarrão ou os cereais são, em grande medida, fornecidos em uma assinatura base.

O mesmo se aplica a uma ampla gama de artigos de farmácia. A vantagem do modelo de subscrição, preço-inteligente: o despacho é otimizado graças aos prazos de entrega regulares. Muitos clientes continuarão comprando frutas frescas, vegetais e carne de varejistas estacionários ou mercados.

O padrão de atendimento é entregar as mercadorias compradas no endereço ou colocar no carro do cliente no estacionamento. Alguns fabricantes de automóveis ainda oferecem modelos com acessórios que podem ser acessados externamente.

O lojista tem permissão para acessar o carro para colocar os artigos adquiridos pelo cliente. Alternativamente, a entrega em domicílio rápida e barata é uma prática padrão no setor de varejo de alimentos.

O comércio eletrônico continuará sendo um nicho de mercado nos países emergentes nos próximos anos.

A formação de tipos mais informais de logística poderá ser descrita como um desenvolvimento natural. Isso envolverá a fusão de varejo e logística - especialmente a nível regional. Na China, por exemplo, muitos motoristas de táxi vendem casualmente mercadorias em seus carros.

## **4.9. Outros Modelos de Negócio Inovadores e de Crescimento Exponencial**

A Transformação Digital veio para aprendermos a utilizar a tecnologia em prol de nós mesmos, seres humanos. Mas as mudanças estão vindo em ritmo acelerado e criando uma competição que já ultrapassa o nível da concorrência. Hoje, todos os mercados estão disputando os mesmo consumidores e, nessa disputa, ganha quem entregar mais rápido experiências digitais – e até mesmo pessoais – incríveis para seus clientes.

Apesar do nome e de sua base tecnológica, a transformação digital não exige obrigatoriamente tecnologia de ponta para tornar sua empresa um líder de mercado. Seu foco na experiência do cliente busca justamente um tratamento mais humano, que atende às expectativas do consumidor durante toda a jornada de compra e, assim, cria o valor agregado que se procura para o negócio.

A abordagem digital é uma obrigatoriedade. De qualquer forma, esta nova era exige que as empresas se forcem a atender às expectativas de seus clientes e, a partir daí, começam a surgir modelos de negócios disruptivos – aqueles que vão canibalizar todo tipo negócio que você conhece atualmente.

Pode-se caracterizar como disruptivo o modelo que foge do que está sendo feito – ou, no caso de muitos mercados ainda vigentes, do que sempre foi feito.

Negócios disruptivos são aqueles que entregam produtos ou serviços com mais qualidade, agilidade e que agregam valor à experiência do consumidor.

Em suma, esses novos modelos de negócios utilizam ferramentas digitais para colher dados de pesquisa, desenvolvimento, marketing, vendas e até distribuição e analisá-los com foco na melhoria da jornada de compra.

### a) Modelo Free



Este modelo consiste em oferecer produtos/serviços de graça. Em troca, os consumidores acabam oferecendo informações pessoais. Quanto mais o produto ou serviço é utilizado, mais informações são colhidas para depois serem comercializadas.

O público final deste modelo não é o consumidor, mas sim as empresas que compram as informações coletas e/ou fazem publicidade destinadas aos usuários do produto/serviço.

É com este modelo que mais interagimos diariamente, seja no Google ou em redes sociais, como o Facebook e o Instagram.

## b) Modelo Freemium



O modelo Freemium é amplamente utilizado por quem vive o ambiente digital diariamente. Nele, serviços básicos podem ser utilizados gratuitamente – novamente, em troca de informações e possível impacto publicitário – e upgrades do produto/serviço são oferecidos através de uma assinatura mensal.

Está se falando praticamente do Modelo Free + Modelo Assinatura sendo utilizados pela mesma empresa, ao mesmo tempo. Ele continua sendo muito benéfico ao consumidor, que tem a oportunidade de escolher a forma como gostaria de utilizá-lo.

Neste modelo, é possível lucrar através da assinatura mensal, da venda de dados e do espaço publicitário.

Dentre as principais empresas que o adotaram, estão o Spotify, o LinkedIn e o Dropbox. Mas o modelo também está presente em um canal de notícias, por exemplo, que permite a leitura mensal de 20 matérias para usuários Free e acesso ilimitado a usuários Premium.

## c) Modelo On Demand



Como o nome já diz, o modelo on demand é utilizado de acordo com a necessidade do consumidor. O que vale é entrega de altíssima qualidade, com agilidade e conveniência – acesso instantâneo a um produto/serviço Premium.

Apesar de ser um modelo de risco, quando feito da forma correta é um dos mais propícios a se tornar disruptivo em qualquer tipo de mercado.

No Brasil, a empresa mais conhecida que utiliza este modelo de negócio é a Uber. No exterior, os gigantes Operator e TaskRabbit também estão entre os principais beneficiados por ele.

#### **d) Modelo Marketplace**



O modelo de marketplace é utilizado pelo Mercado Livre há anos. A ideia é oferecer uma grande variedade de produtos/serviços que a empresa nem ao menos possui. Ou seja, criar uma plataforma que serve como uma grande vitrine e põe em contato diretos vendedores e compradores, facilitando transações comerciais e lucrando através de uma pequena porcentagem de cada venda.

Além do Mercado Livre, existem outros conhecidos utilizando este modelo, como o eBay e o iTunes.

#### **e) Modelo de acesso sobre propriedade**



Este é o modelo do “as a service”. Conhecido no exterior como “everything as a service” ou “Life as a service” em um futuro não tão distante, este modelo permite que tudo se torne um serviço e é muito parecido com um aluguel. Nele, uma das partes oferece algo de sua propriedade durante tempo limitado à outra parte – o que o classifica como

um modelo de economia compartilhada. Este é o modelo que mais vai crescer a curto prazo, dado o sucesso de empresas como o AirBnb, Zip-Car e Peerby.

### f) Modelo de Ecosystema



Em outras palavras, “Modelo Dependência”. Esta é a grande aposta de empresas como o Google e a Apple, que criam uma gama enorme de produtos e serviços intimamente interligado e que os consumidores se tornam dependentes. A maior vitória do modelo é a dificuldade que o consumidor tem de sair dele, apesar dos grandes benefícios que ele trás.

### g) Modelo de Experiência



Como sempre se diz, experiência do consumidor, acima de tudo. É isso que busca a Tesla, por exemplo, através deste modelo de negócio.

Em geral, as empresas que optam por este modelo estão inseridas em mercados extremamente competitivos e, para se destacar, oferecem produtos ou serviços únicos – cobrando acima do valor de mercado por isso. Entre outros exemplos de empresas que adotaram este modelo, estão Apple e a KLM Royal Dutch Airlines.

A Transformação Digital abriu novos mercados e, graças ao poder que os consumidores têm em mãos atualmente, as empresas precisam suprir demandas que nunca viram antes.



Para supri-las, é necessário ir a fundo quanto às expectativas do consumidor e atendê-las de forma única, inovadora e digital, sempre de acordo com hábitos do público que a sua empresa visa atingir.

Esses são só alguns modelos. Inúmeros outros ainda irão surgir daqui pra frente. A Transformação Digital está só começando. Para não ficar para trás nesta era cada vez mais competitiva e canibal, deve-se aprender desde o início o que é Transformação Digital e como ela está mudando todos os setores do mercado.

5

PESQUISA DE  
MODELOS DE  
NEGÓCIO DE  
SUCESSO DAS  
MPMEs

O método utilizado para o trabalho foi inicialmente a consulta bibliográfica e documental sobre o tema, análise de estudos e artigos anteriores publicados e o levantamento de campo, utilizando como instrumento para coleta de dados o questionário com aplicação em MPMEs.

## 5.1 Levantamento de Campo

Revisando a literatura, nota-se o uso amplo de métodos quantitativos no tratamento estatístico de dados coletados, através de entrevistas estruturadas com respostas em escala Likert.

Uma hipótese para essa predominância é a de que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem sofrer influências de diversos fatores como a localização geográfica da empresa e o setor de atividade no qual a empresa atua. Um estudo sobre uma nova localidade em um certo ramo de atividade ainda não explorado necessita de informações iniciais obtidas por meio de levantamentos que só podem ser de natureza quantitativa.

Sendo assim, a escolha pelo método quantitativo de análise baseou-se em trabalhos passados que, inclusive, fazem parte da revisão bibliográfica deste trabalho.

A seguir é apresentada a caracterização dos métodos quantitativos de pesquisa a serem utilizados neste trabalho:

- a) Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa de caráter quantitativo, pois possui a proposta de testar e verificar uma teoria já existente;
- b) Quanto a sua natureza, é considerada aplicada, pois possui o objetivo de enfeixar hipóteses propostas e testar teorias para aplicação em uma situação específica.

A técnica de pesquisa proposta para o presente trabalho foi o levantamento de campo, ou *survey*, pois se pretende coletar dados e informações sobre indivíduos (dirigente de micro, pequenas e médias empresas) no ambiente no qual fazem parte as empresas varejistas.

O *survey* do estudo é de natureza descritiva, pois se refere ao entendimento da relevância de certo fenômeno da população, cujo principal objetivo não é desenvolver uma teoria mas sim fornecer subsídios para um possível refinamento de teorias.

O principal resultado esperado de um *survey* é a obtenção de informações de uma parcela da população e, a partir dessa amostra, extrapolar as conclusões como representações para a população como um todo.

O *survey* pretende contribuir com conhecimento para certa área de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre o ambiente do qual esses indivíduos fazem parte. Os dados para a verificação de um fenômeno são coletados em uma amostra significativa para extraírem-se conclusões sobre a população estudada.

A coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionário estruturado com as principais perguntas analisadas em escala Likert (Apêndice A), pois o objetivo principal era identificar os fatores críticos de sucesso mais significativos para os dirigentes da empresa estudada.

O questionário foi construído tendo como base o protocolo de pesquisa, a fim de obter dados que respondam aos objetivos de pesquisa (geral e específicos) declarados.

Após a estruturação do questionário, foi feito um piloto para testar as afirmações colocadas e verificar se as questões estavam claras e objetivas.

O questionário piloto foi aplicado em 4 empresas, sendo duas empresas do setor de comércio e 2 do setor de serviços de segmentos

diversos. Estes questionários respondidos entraram na tabulação final dos dados.

O resultado do piloto direcionou para algumas mudanças:

- a) questões com definições semelhantes foram condensadas em uma só;
- b) ajuste da escala Likert.

A amostra (n) foi constituída de 30 empresas do setor de varejo. O questionário foi dividido em quatro diferentes seções:

Parte A - Dados sobre a empresa e o entrevistado (que, necessariamente, era o dirigente)

Parte B - Características do mercado  
Parte C – Processo competitivo

Parte D – Características da gestão  
Todos os questionários foram respondidos pessoalmente pelos dirigentes das empresas.

## 5.2 Análise de Dados

A primeira etapa de uma análise estatística é a análise descritiva dos dados, com o intuito de explorar informações relevantes ao estudo. Nesta fase, o interesse esteve na redução, análise e interpretação dos dados, através de cálculos das chamadas medidas resumo (frequência, percentual, mínimo, máximo, média, mediana, variância) e de gráficos que descrevam o seu comportamento.

Tenta-se obter dos dados a maior quantidade de informação possível, que norteie a pesquisa para aplicação de modelos plausíveis a serem utilizados na fase posterior. A inferência estatística é o conjunto de técnicas que permite, a partir de dados amostrais, tirar conclusões sobre a população de interesse, controlando erros.

As medidas calculadas para as variáveis qualitativas e quantitativas foram frequências e percentuais, apresentadas em tabelas e gráficos. As distribuições das variáveis quantitativas podem ser observadas pelo *Box Plot*.

A consideração ética do trabalho aborda a confidencialidade como um acordo feito entre as partes de que a identificação do entrevistado não será revelada. Foi elaborado um Termo de Compromisso com uma breve descrição da pesquisa, explicando os objetivos principais do trabalho e o comprometimento com o sigilo das informações como o nome das empresas estudadas.

O Termo de Compromisso foi entregue juntamente com o questionário a ser respondido pelo dirigente da empresa. Os questionários válidos para a pesquisa foram apenas aqueles com a assinatura do Termo de Compromisso pelo dirigente da empresa participante.

Quanto aos seus fins, a pesquisa é considerada descritiva, pois pretende descrever os fatores críticos de sucesso (um grupo de características) relevantes para os dirigentes da empresa (população estudada) e também porque pretende identificar relação entre as variáveis.

Quanto ao procedimento empregado, a pesquisa utilizou o levantamento (*survey*), pois pretende verificar os FCS relevantes junto a uma amostra ampla de dirigente da pequena empresa.

Caracterizada a pesquisa, as hipóteses de pesquisa são apresentadas com o objetivo de contemplar a teoria exposta anteriormente e tentar responder ao problema de pesquisa.

Em síntese, a pesquisa compreendeu a realização das seguintes etapas:

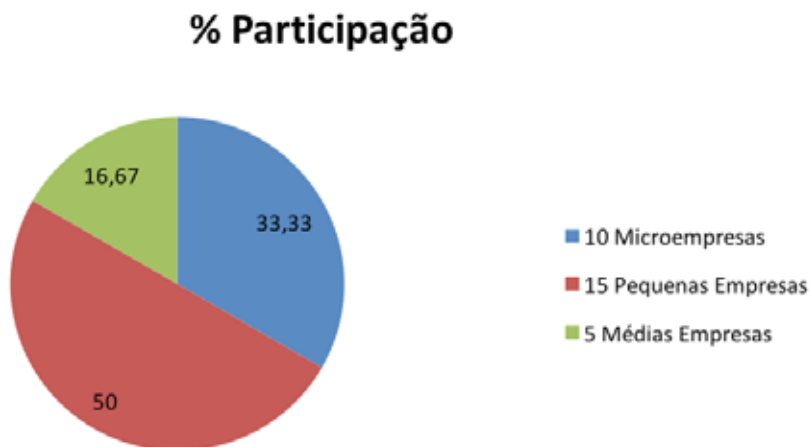
- a) Elaboração do questionário;

- b) Aplicação piloto do questionário em 4 empresas e introdução dos ajustes;
- c) Entrevista com 10 microempresas, 10 pequenas empresas e 10 médias empresas com mais de 5 anos de criação, reconhecidas no mercado como experiências de sucesso para tipificação dos seus modelos de negócio e diferenciais competitivos;
- d) Análise de regressão para avaliar o desempenho dessas empresas;
- e) Estudo de avaliação de impacto.

### **5.3. Resultados da Pesquisa com as MPMEs**

A pesquisa realizou entrevista com 30 empresas, dentre as quais: 10 são microempresas, 15 são pequenas empresas e 5 são médias empresas, com mais de 5 anos de criação, reconhecidas no mercado como experiências de sucesso para tipificação dos seus modelos de negócio e diferenciais competitivos.

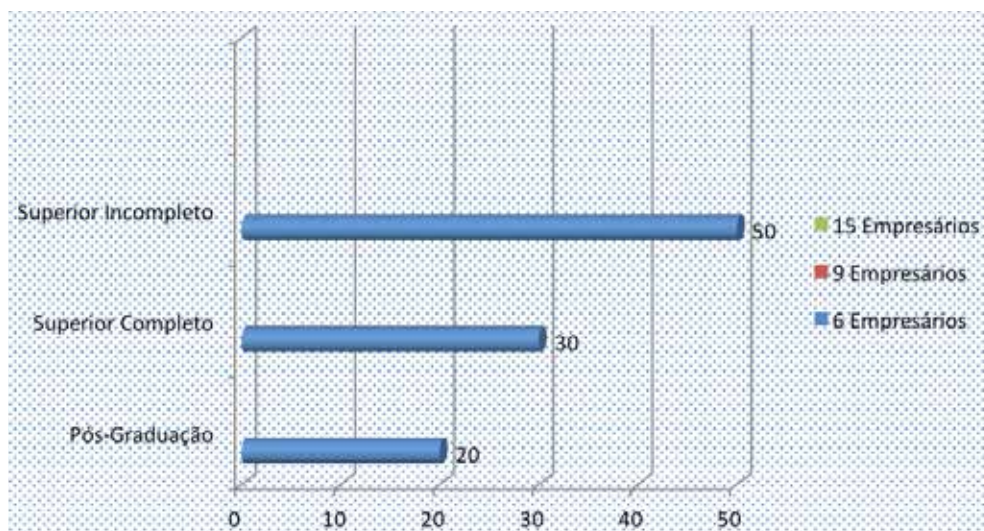
## Gráfico 1 – Perfil das Empresas Entrevistadas



Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

Conforme o Gráfico 2 – Escolaridade dos Empresários, todos os empresários responderam a pesquisa, dentre os quais 6 empresários concluíram pós-graduação, 9 têm o nível superior completo e 15 têm o nível superior incompleto.

## Gráfico 2 – Nível de Escolaridade dos Empresários



Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada



Na Tabela 1, tem-se a descrição dos fatores críticos de sucesso das empresas estudadas. No geral, no mínimo 70% dos entrevistados acreditam que todos os fatores críticos avaliados são muito importantes para o sucesso da sua empresa.

**Tabela 1 - Distribuição dos FCS das Empresas Estudadas**

VARIÁVEL	MUITO IMPORTANTE (%)	IMPORTANTE (%)	POUCO IMPORTANTE (%)
Padronização dos Produtos	100 (30)	0	0
Padronização dos Serviços	50 (15)	33 (10)	16 (5)
Boa Qualidade dos produtos com preços atrativos	84 (25)	16 (5)	0
Marca Conhecida	100 (30)	0	0
Poder de distribuição e logística	84 (25)	16 (5)	0
Ponto de Venda	94 (28)	6 (2)	0
e-commerce	67 (20)	23 (7)	10 (3)
Marketing Agressivo	27 (8)	40 (12)	33 (10)
Valores e Motivação da equipe	87 (26)	13 (4)	0

Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

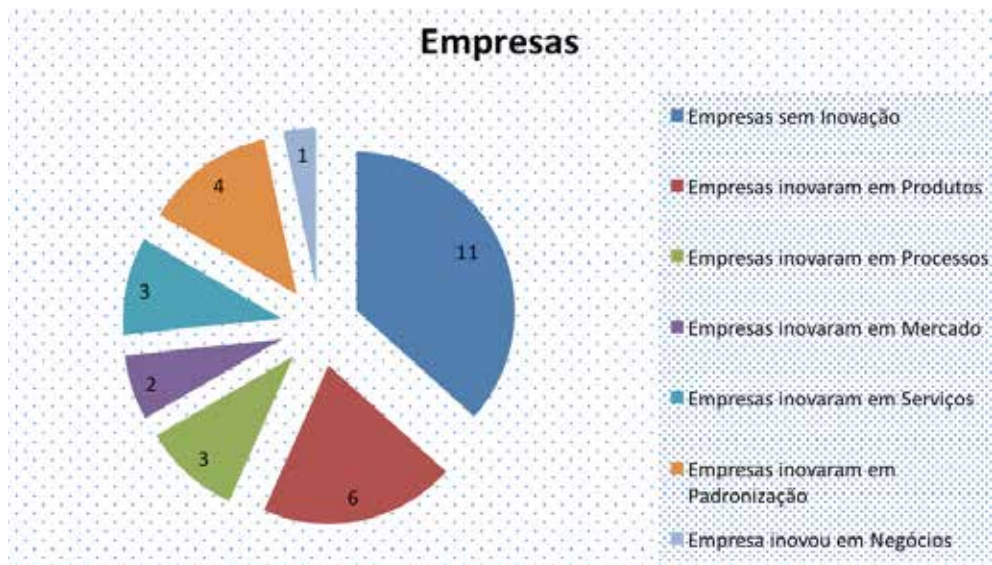
Na Tabela 2, tem-se a descrição de quais variáveis são determinantes da competitividade futura da empresa, fatores críticos de sucesso das empresas estudadas. No geral, no mínimo 70% dos entrevistados acreditam que todos os fatores críticos avaliados são muito importantes para o sucesso da sua empresa.

**Tabela 2 – Variáveis Determinantes da Competitividade Futura da Empresa**

VARIÁVEL	MUITO IMPORTANTE (%)	IMPORTANTE (%)	POUCO IMPORTANTE (%)
Inovação e Modernização Tecnológica	90 (27)	10 (3)	0
Legislação	43 (13)	30 (9)	27 (8)
Tendência dos consumidores	84 (25)	16 (5)	0
Competição Externa no Brasil	33 (10)	33 (10)	34 (10)
Questão Demográfica	47 (14)	16 (5)	37 (11)
Infraestrutura	50 (15)	50 (15)	0
Taxa de Juro	100 (30)	0	0
Taxa de Câmbio	0	0	100 (30)
Variáveis Sociais	84 (25)	16 (5)	0
Exigência de Defesa do meio ambiente	(33) 10	10 (3)	57 (17)
Outros	0	0	0

Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

37% das empresas pesquisadas não inovaram, mas a maioria (63%) realizaram algum tipo de inovação. Quando questionados sobre os tipos de inovação realizadas, a Inovação de produto foi a mais citada pelas empresas (20%).

**Gráfico 3 – Tipos de Inovação Realizados pelas Empresas**

Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

Os recursos financeiros para a inovação (Gráfico 4) vêm, essencialmente, de fundos próprios (70%) ou de empréstimos bancários (29%). Apenas 1% dos recursos são obtidos através de fundos.

**Gráfico 4 – Recursos Financeiros para a Inovação**

Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

Conforme o Gráfico 5, o correspondente a 50% das empresas entrevistadas (15 empresas) reconhecem que o retorno financeiro para a empresa foi alto após a inovação. Já para outras 15 empresas (50%) o retorno não foi elevado.

**Gráfico 5 – Retorno Financeiro da Inovação**



Fonte: Elaboração Pesquisa Aplicada

Dentre as empresas de sucesso pesquisadas foi possível estratificar essas empresas em quatro principais grupos de estratégias de inovação competitivas.

Cada um desses grupos de estratégias com características particulares e fatores críticos de sucesso peculiares, quais sejam:

#### **a) Empresas que inovam em Produto, Processo e Mercado**

- **Inovação de Produto** - Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado com relação aos existentes.

A inovação de produto, como o próprio nome indica, centra-se no desenvolvimento e melhoria das funções dos produtos. Este é o tipo de inovação mais facilmente reconhecido pelo consumidor, pois implica o aparecimento de novos produtos ou a melhoria de produtos existentes.

Em muitas situações, associada à inovação de produto surge também a inovação de processo; no entanto esta não constitui a razão primeira para a inovação.

Alguns exemplos de inovação de produto são:

- O Ipod - Corresponde ao desenvolvimento de um novo produto partindo de outros produtos, o Pressman, os auscultadores portáteis, walkman.
- O automóvel (re-styling) - Tem como objectivo central a melhoria de algumas das funções do automóvel por forma a, mantendo satisfeitas as expectativas dos potenciais consumidores, prolongar o período em que o volume de vendas permanece elevado, atrasando o declínio do produto no seu ciclo de vida.
- Os relógios Swatch - Atualmente, os relógios desta marca têm a inovação centrada na melhoria das funções dos produtos, correspondendo por isso a inovações de produto. No entanto, de início, os relógios da Swatch incorporaram diversas inovações ao nível dos processos, nomeadamente o mecanismo com apenas 51 peças, a armação plástica com uma única peça e o mecanismo selado nesta por soldagem ultra-sónica.
- **Inovação de Processo** - Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

A inovação de processo focaliza-se no aperfeiçoamento dos processos de fabricação e comercialização. Embora possa conduzir igualmente a melhorias nas características dos produtos, este não é o objetivo primeiro da inovação. Neste tipo de inovação busca-se muitas vezes minimizar custos de produção ou comercialização, através da maximização da eficiência e da exploração dos meios disponíveis.

- A implementação de um novo equipamento de automatismo na linha de produção ou o desenvolvimento do design de um produto assistido por computadores.
- Um exemplo de um novo método de distribuição é a introdução um sistema codificado ou RFID ativo (Identificação por Rádio Frequência)
- O código de barras - A utilização do código de barras nos hipermercados, não alterando as características básicas do serviço, introduziu melhorias significativas ao nível do processo numa das componentes associadas: o tempo de processamento da conta do cliente.

#### • **Inovação de Mercado**

A inovação de mercado tem como finalidade a orientação no sentido das necessidades do consumidor, abrindo novos mercados ou reposicionando no mercado o produto de uma empresa, com o objetivo de aumentar as vendas da empresa.

A característica distintiva de uma inovação de marketing, comparando com outras alterações nos instrumentos de marketing de uma empresa, é a implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa uma ruptura com os métodos de marketing já utilizados anteriormente.

Introdução de novos métodos de marketing, como mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado, e de métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Por exemplo, a utilização inicial dos diferentes meios de comunicação ou técnicas – como a colocação de produtos em filmes ou programas de televisão – é uma inovação de marketing.

## **b) Empresas que Inovam em Negócio**

Implementação de um novo método organizacional, que pode ser uma nova prática de negócio da empresa, uma nova organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação do negócio pode ter como fim aumentar o desempenho de uma empresa ao reduzir custos administrativos ou de transação, melhorar as condições no local de trabalho (e, desse modo, a produtividade laboral), adquirir acesso a recursos não taxáveis (como conhecimento descodificado) ou reduzir custos de fornecimento.

As características distintivas de uma inovação de negócio numa empresa consistem na implementação de um negócio que não foi utilizado anteriormente pela empresa.

- A implementação, pela primeira vez, de práticas para a formação dos funcionários favorecendo a conservação dos mesmos, como programas de formação e treino, a primeira introdução de sistemas de gestão para a produção geral ou operações de fornecimento, como sistemas de abastecimento em cadeia, reengenharia de negócios, sistemas de “*lean production*” e de gestão de qualidade.
- Impõe uma mudança profunda em como a empresa cria valor. Exemplo: a Apple compartilhou seu código de programação para que qualquer empresa de software ou programador individual pudesse desenvolver aplicativos para o iPhone.

## **c) Empresas que Inovam em Serviço**

A inovação em serviços consiste em desenvolver ideias novas para melhorar os serviços, gerando vantagem competitiva para a empresa.

A inovação em serviços possui amplo escopo e natureza multidimensional e, apesar dessa complexidade, houve tentativas de conceituar o fenômeno.

Nesse sentido, a inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias que promovam a resolução de problemas, sem necessariamente envolver o fornecimento de um bem. Com essas novas ideias, promove-se uma melhoria dos serviços, entregando, assim, maiores benefícios ao consumidor

Apesar dos importantes avanços na pesquisa em inovação em serviços, essa área ainda tem desafios a serem superados.

Inicialmente, destacava-se o excessivo enfoque dado à ideia de que a inovação em serviços advinha das tecnologias.

A abordagem tecnológica surgiu devido à precariedade tecnológica do indústria. Com isso, surge a concepção de que inovação em serviços é resultado das tecnologias provenientes da manufatura, tornando os serviços retardatários da manufatura.

Em seguida, surgem mais duas abordagens que, gradualmente, começam a considerar outras dimensões do fenômeno: a demarcação e a integração.

A demarcação surgiu para responder à visão tecnológica, enfatizando que os serviços são distintos da indústria. Como resultado, os serviços seriam um tipo especial de produto, exigindo a alteração estrutural dos conceitos desenvolvidos para bens tangíveis.

Todavia, por focar o caráter distintivo, essa abordagem caiu na mesma armadilha da tecnológica ao enfatizar demasiadamente determinada característica, fato este que fez a abordagem perder generalidade de resultados, abrindo espaço para novos enfoques.



A abordagem integradora da inovação, engloba dimensões tecnológicas e não tecnológicas dentro do mesmo conceito com o intuito de gerar valor. Assim, o serviço pode ser definido como a mobilização de competências, internas e externas, e técnicas, internas e externas, para produzir um serviço que tenha valor de uso. Dessa forma, a inovação pode ser refletida em mudanças vetoriais nessas competências e técnicas.

Outra questão identificada foi a necessidade de maiores explicações a respeito de ecossistemas de serviços, plataforma de serviços, processos de cocriação de valor e interrelações, além da relação entre economia colaborativa e Tecnologia de Informações.

Foram encontradas 12 variáveis que são consideradas na inovação em serviços. São elas: formas de gestão, estratégias adotadas pela organização, tamanho, localização, TIs empregadas e habilidades com essas tecnologias, globalização, desafios sociais, desafios ambientais, papel do estado, abertura interna, abertura externa e a posição das empresas em redes de conhecimento.

Essas variáveis interdependentes orientam a empresa em direção à inovação em serviços, melhorando os desempenhos financeiro e não financeiro.

O futuro da inovação em serviços consiste em estudos voltados para o desenvolvimento baseado em teoria da prática em serviço, teorização de artefatos digitais, exploração das inovações em serviços de economias emergentes, devido ao crescimento de estudos relacionados a essa temática.

Com destaque na abordagem de inovação em serviços, a importância do e-commerce. As empresas do varejo ainda não utilizam fortemente o comércio eletrônico como estratégia de inovação em serviço.

O mercado brasileiro de e-commerce faturou R\$ 53,4 bilhões em 2016 e apresentou alta de 11% em relação a 2015, segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). Espera-se que em 2017 ele se expanda ainda mais, atinja o faturamento de R\$ 59,9 bilhões e siga a tendência de consolidação no Brasil.

Esses resultados mostram como a expansão das lojas virtuais tem seguido um ritmo de crescimento no país, ao contrário do desempenho das lojas físicas, que sofreram decréscimo de 6,2% de acordo com o IBGE. Esse comportamento do mercado nacional leva os empresários a investir mais no mundo virtual. Para isso, é importante estar de olho nas tendências desse mercado.

Diferente do varejo comum, o e-commerce sofre modificações de práticas de maneira mais rápida, devido ao forte vínculo com a tecnologia. Por conta disso, é essencial que os investidores desse nicho estejam sempre de olho nas novidades que o mercado oferece.

A primeira tendência esperada é o crescimento das compras por meio de *smartphones* e *tablets*. O tema foi assunto de diversas palestras do 7º Congresso E-commerce Brasil Vendas 2017 – até mesmo grandes empresas relacionadas com o comércio virtual, como o Google e o Facebook, indicam aos empresários incluir cada vez mais informações voltadas à busca feita via dispositivos móveis.

O site, aliás, deve ter layout próprio para mobile e disponibilizar informações sobre a empresa, como telefone, localização, páginas em redes sociais ou app de compra, sendo que todas essas informações ficarão dispostas em botões de fácil acesso para o consumidor.

As mesmas indicações foram feitas pelo Facebook Brasil, que também chamou a atenção para a importância que as campanhas interativas vêm ganhando no mercado virtual. Os empresários explorem o uso

dos vídeos – de preferência curtos e diretos – na hora da composição de campanhas online. Isso porque os consumidores gastam cinco vezes mais tempo em imagens não estáticas – como vídeo e gifs – do que em anúncios estáticos.

Ao mesmo tempo, o uso do *storytelling* para criar anúncios é uma forte tendência de 2017 para o comércio virtual. Esse tipo de campanha prende a atenção do consumidor, que quer anúncios que lhe causem identificação e sensação de imersão, segundo Stossel.

O desafio da composição desse tipo de campanha é o tempo. Os anúncios não podem ser longos, mas devem passar a mensagem de forma completa, independentemente do tempo proposto. Essa interação entre as campanhas e os clientes prometem aumentar a conversão das lojas.

No mesmo sentido, o marketing digital busca inovar em 2017 para solucionar problemas como falta de lealdade do cliente e dificuldades de conversão no mercado virtual, de acordo com Ching-Hung Li, do E-commerce Taiwan.

Li indica que os empresários foquem na criação do “ecossistema do cliente” para compreender melhor a sua trajetória de compra. Desse modo, é possível melhorar a interação da loja com o que o cliente busca em sua jornada, aumentando a retenção de público e aumentando a conversão.

Uma das soluções para a criação deste ecossistema, segundo ele, é a criação de campanhas que levem em conta que o seu cliente pode estar em qualquer lugar, acessando a sua campanha em qualquer momento. Por isso, é importante criar campanhas com demandas direcionadas de acordo com a localização de seu consumidor, já que esta prática direciona melhor o momento de compra do cliente.

Outra tendência, iniciada em 2016, mas que ganhou força a partir deste ano de 2017, é a criação de campanhas promocionais direcionadas de acordo com o perfil do consumidor.

Li exemplifica essa estratégia através de três perfis: o do cliente que nunca comprou, o que comprou uma vez e o que se cadastrou no site da loja, mas ainda não efetuou compras:



Ao mesmo tempo, as empresas devem manter o histórico de seus consumidores, para que possam estar sempre presentes no momento de compra ideal do cliente. Por exemplo, se um cliente compra peças de roupas de bebês em sua loja hoje, daqui a dois ou três anos a sua empresa deve oferecer indicações de compra para roupas de criança para esse cliente, já que com o passar do tempo a necessidade deste consumidor será outra.

Outra prática importante para manter a competitividade no mercado é oferecer múltiplas formas de pagamento ao consumidor e facilidade de parcelamento quando for possível.

Ter processos de entrega e devolução facilitados também pode diminuir a insegurança de compra do público, que passará cada vez mais a compreender que o comércio virtual é tão sério e real quanto a físico.

Todas essas práticas indicadas para 2017 seguem a tendência de consolidação do mercado virtual frente ao cenário brasileiro e buscam que as empresas alcancem o principal objetivo do comércio: fazer os clientes lembrarem se sua empresa quando procuram certo produto.

## **d) Empresas que inovam em padronização**

Padronizar significa submeter um processo a um determinado modelo ou método. A padronização busca normatizar e organizar processos de trabalho, a fim de aumentar a produtividade e efetivar os lucros. Isso faz com que o produto atenda às expectativas do mercado de maneira mais simples e prática, com menor custo e variação possível.

Quando se aborda a padronização de processos, se fala em uma maneira de formalizar a produção, e isso não significa deixar de lado a criatividade e a flexibilidade e submeter os trabalhadores a normas rígidas ou rotinas monótonas.

Alguns profissionais se esquecem desses fatores e acabam tomando atitudes equivocadas e que colocam em risco a superação de metas e objetivos.

O líder maior da empresa é o grande responsável pela implementação da padronização, mas é necessário que todas as pessoas envolvidas no negócio se esforcem em suas funções, já que esse processo exige muito treinamento e dedicação.

Ao aplicá-la em uma gestão como um todo, a padronização induz resultados visivelmente positivos, de ordem quantitativa e qualitativa.

Desse modo, esse método vem sendo cada vez mais utilizado como um meio para se alcançar a redução de custos da produção e do produto final, mantendo ou melhorando a sua qualidade.

A padronização otimiza o funcionamento das operações e gera benefícios significativos para a empresa:

### **1. Permite utilizar adequadamente os recursos disponíveis**

Esse é um benefício de ordem qualitativa e diz respeito a como os recursos devem ser utilizados para melhorar o processo produtivo. Quando a padronização é aplicada, fica mais fácil entender onde os recursos são aplicados e de que forma eles podem ser utilizados de maneira mais efetiva.

Como consequência disso, um gerente tem mais autonomia e segurança para tomar decisões que diminuam o consumo e o desperdício de materiais.

Outra vantagem está relacionada à redução de falhas. Como os procedimentos são realizados seguindo um determinado padrão e são documentados, os erros são encontrados com muito mais facilidade. Na maioria dos casos, a equipe consegue prevêê-los e solucioná-los com eficiência.

### **2. Beneficia a operacionalização do processo**

Quando se delega a uma equipe a operacionalização de um mesmo processo, ela pode investir tempo e energia no aperfeiçoamento das suas técnicas. Uma vez que os procedimentos são definidos, fica mais simples desenvolver nas pessoas as habilidades necessárias para realizar as tarefas e executá-las conforme os padrões, garantindo a manutenção e a melhoria dos resultados.

Isso significa que a empresa contará com profissionais mais capacitados para trabalhar em setores bem determinados. A segurança também é outro critério muito importante para o desempenho de uma gestão.

Ao trabalhar com metodologias conhecidas por todos, é possível evitar o número de acidentes e tornar o ambiente de trabalho saudável e seguro. Conseqüentemente, você evita perdas humanas, judiciais e financeiras em seu planejamento.

### **3. Aumenta a produtividade**

O aumento de produtividade é um benefício direto de todos os outros citados anteriormente. Profissionais bem treinados e recursos utilizados corretamente fazem com que a produção trabalhe em excelentes condições. A padronização de processos facilita a rotina de trabalho em uma empresa, já que permite o monitoramento e o acompanhamento de tudo o que acontece.

Além disso, os funcionários têm menos dúvidas sobre suas funções e sabem como e quando elas devem ser realizadas, evitando a perda de tempo e de insumos com falhas e outros problemas operacionais.

### **4. Desenvolve a qualidade dos produtos**

Todo negócio quer oferecer mercadorias de qualidade. Hoje em dia, a disputa por novos clientes é muito acirrada em vários setores da economia, e não poderia ser diferente no varejo. Consumidores insatisfeitos não fazem novas compras e não indicam a sua empresa, seja pela existência de defeitos ou porque não foram bem atendidos.

Em todos os casos, a padronização de processos faz com que as etapas de produção sejam bem definidas, ficando muito mais fácil acompanhar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao mercado.

## 5. Obtém o controle do processo

Nos processos de padronização, a condução das atividades é delegada às pessoas que as operam — sendo assim, cada um está responsável pelo que produz. Tendo consciência dessa responsabilidade, cada pessoa tem maior controle sobre a qualidade dos produtos.

Em vista disso, o controle geral dos serviços é favorecido e a gerência tem mais tempo para administrar outros assuntos da gestão.

## 6. Reduz custos

A diminuição de despesas é uma consequência direta da padronização de processos. Como as atividades seguem os mesmos parâmetros, o uso dos recursos são potencializados. Assim, a gestão pode reduzir os preços dos produtos, atrair novos clientes e aumentar a lucratividade.

O constante monitoramento também permite solucionar falhas com velocidade e diagnosticar problemas com facilidade, reduzindo ainda mais todos os custos operacionais.

## 7. Facilita o engajamento de colaboradores

A maioria dos serviços de um empreendimento é realizada por seus funcionários. Dessa maneira, é preciso treiná-los e engajá-los com os objetivos da gestão. Quando isso acontece, um gerente pode contar com uma equipe muito produtiva, que alcança as metas estabelecidas previamente.

Para que isso aconteça, deve-se criar um ambiente aberto ao diálogo, em que todos tenham liberdade para se expressar. Dúvidas devem ser solucionadas e opiniões escutadas. É fundamental levar em consideração o feedback recebido por todos.

Isso mostra que você se preocupa com os funcionários e com o modo como eles se comportam na empresa, gerando mais confiança e



credibilidade nos momentos em que é necessário ter pulso firme para tomar decisões.

## 8. Utiliza novas tecnologias

Os avanços tecnológicos mudaram a maneira como as empresas se relacionam com clientes, funcionários e concorrentes. Desse modo, é preciso acompanhar as tendências do mercado e utilizar o que há de mais moderno para o segmento varejista. Atualmente, existem várias ferramentas que otimizam as atividades em uma gestão.

O sistema de *franchising* se destaca como modelo de negócio aliado à inovação em padronização. Uma estratégia de expansão de negócios que tem apresentado crescimento significativo no Brasil.

O sistema de franquias, devido ao grande número de redes hoje espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, é familiar a todos. Mesmo sem estudar profundamente o assunto se sabe que uma empresa, por ser franquia, terá o direito de utilizar a marca de outra, comercializar seus produtos e serviços e gerar no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais onde ele se depara com aquela marca.

De forma simplificada pode-se dizer que é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços e que a franquia de negócio formatado (*Business Format Franchising*) é a que melhor tem representado os sistemas comercializados hoje em dia.

O *franchising* representa hoje em dia um dos sistemas de expansão empresarial mais útil e desenvolvido nas economias modernas.

Qualquer empresa que goze de uma posição adequada na sua área de atuação, e que conte com certas perspectivas de crescimento, não pode deixar de ver no *franchising* uma das alternativas mais rentá-

veis e eficazes para o alcance dos objetivos relacionados a conquista de novos mercados.

Para se saber se a empresa está em condições de iniciar um processo de expansão, segundo a forma comercial do franchising, é necessário fazer uma análise de viabilidade prévia que verifique o cumprimento dos requisitos necessários no conceito do negócio, o mercado em que vai se desenvolver, os produtos e/ou serviços e o saber fazer que se tem para transmitir aos futuros franqueados.

Os empresários brasileiros deram-se conta que a franquia não é um sistema exclusivo de crescimento para grandes empresas.

Pelo contrário, são os pequenos negócios que necessitam desta fórmula de crescimento para conseguir expandir-se e posicionar-se, igualmente, a necessidade de depender cada vez menos de canais de distribuição que não controlam, e que significam rentabilidade mínima, perda de imagem, posicionamento e poder de negócio.

São razões suficientes para que a evolução da MPMEs através das franquias, seja uma das tendências mais fortes no mercado atual.

Vantagens do sistema de *franchising*:

- Possibilidade de aumentar a rede de distribuição sem a necessidade de fazer grandes investimentos, financeiros e humanos.
- Diversidade de receitas: uma rede de *franchising* permite ter versatilidade, enquanto estratégia de receitas que possam incidir de royalties, dos fornecedores, da margem de venda dos produtos, de serviços ou quotas concretas, por intermédio de material publicitário, etc.
- O controle total na distribuição do produto.

- Continuação e proteção de uma imagem comercial homogênea, através da criação de tabelas operativas e de uma determinada imagem da empresa.
- Ausência de grandes gastos de controle na gestão: o aparecimento de modernos sistemas de controle de gestão contribuiu para agilizar estes conceitos.
- Em franchising não existe uma relação laboral, apenas um contrato específico entre empresários independentes. Ao tratar-se de sociedades juridicamente independentes, é o empresário franqueado que assume as responsabilidades.
- Rentabilização dos esforços de marketing e comunicação: todos os esforços têm uma repercussão enorme, que aumenta à medida que a rede se vai tornando maior.

#### Desvantagens do Sistema de *Franchising*:

- Ter recursos financeiros para fazer frente à criação e colocação em marcha de uma rede de *franchising*.
- Maior complexidade na comunicação com os diferentes pontos de venda.
- O gestor do negócio é um terceiro, o que faz com que as possibilidades de controlo direto sejam menores às de um estabelecimento próprio.
- O problema de transmitir o *know-how* aos franqueados, no caso de não haver confidencialidade suficiente.
- Menores benefícios por estabelecimento, mas maiores benefícios por mais unidades vendidas.
- Desvantagens derivadas do acompanhamento e supervisão que tem que se fazer pontualmente sobre os franqueados.

- Rentabilização dos esforços de marketing e comunicação: todos os esforços têm uma repercussão enorme, que aumenta à medida que a rede se vai tornando maior.
- Por último, a maioria dos inconvenientes que existem no sistema de franchising não está enraizado nas características do sistema si, mas sim na má aplicação, por parte das empresas, das particularidades e métodos de trabalho que exige esta vantajosa forma de comercialização.

Porque franquear:

- Porque é possível
- Redução dos custos de expansão
- Amplitude e rapidez de crescimento
- Influência no meio empresarial
- Maior rentabilização do crescimento

Quando Franquear seu negócio:

- A decisão de franquear não pode partir da imaturidade do negócio, da inexperiência empresarial ou da reduzida rentabilidade de uma atividade iniciada recentemente.
- Uma empresa não pode começar a franquear em qualquer momento. Franquear não é algo que se decida fazer de repente, deve sim centrar-se em um rigoroso planeamento, pois trata-se do procedimento estratégico de crescimento para a empresa.
- Franquear poderá apenas ser possível mediante determinados critérios que o empresário, apoiado na opinião de especialistas em franchising, terá que validar com suficiente antecedência.

### Principais Obstáculos:

- A incorreta avaliação do mercado ou da sua potencial exigência.
- A falta de identificação das empresas que sejam concorrentes diretas do nosso conceito empresarial.
- A falta de valores inovadores e diferenciadores do negócio, não sendo possível a potenciação dos mesmos na estratégia de franchising.
- A inexistência de uma política de aprovisionamento clara e desenvolvida, bem como dos aspectos logísticos que implicam a atividade.
- A impossibilidade de prestar assistência aos vários pontos de venda da cadeia, frequentemente por não contar com uma estrutura adaptada às necessidades.

### Como franquear:

- Conhecer o setor
- Registrar a marca
- Definir a oferta
- Criar uma unidade franqueadora
- Definir o perfil do franqueado.
- Determinar uma unidade piloto
- Estabelecer um plano de negócio
- Analisar a procura
- Ensaiai a estratégia
- Transmitir o sucesso

- Vender as franquias
- Estruturar o sistema de monitoramento dos franqueados

O grande desafio do *franchising* no Brasil é a condição desses empresários, franqueadores, de manter a rede competitiva e sobreviver face às intempéries do ambiente econômico do país e das políticas de governo, dado que este pouco conhece desse modelo que tem permitido pequenos negócios se destacarem no mercado e, em muitos casos, com um crescimento exponencial.

O sistema cresceu e continuará crescendo, porém a sua consolidação vai depender de algumas trilhas ligadas à gestão, liderança e capacitação, que precisam ser percorridas por todos.

As franquias estão sempre no radar dos possíveis investidores por representar um modelo já testado e, em tese, mais seguro na hora de investir.

Outra reinvenção do mercado de franquias é apostar em diferentes modelos para atrair novos interessados ou um preço mais em conta no valor do aporte. É o caso dos modelos portáteis que, em sua maioria, exige um investimento mais baixo, como as modalidades quiosque, contêiner, home-office e food trucks.

Uma das habilidades do *franchising* é ter reações rápidas de mercado. Estes novos modelos economicamente mais lucrativos se adaptam ao bolso do investidor e do consumidor, que está com o poder aquisitivo mais curto.

Entre os pilares que sustentam franquias de sucesso pode-se destacar os adiante descritos.

### **a) Marca e imagem do negócio**

Um dos principais pilares está na força e na credibilidade transmitida pela marca, cuja essência deve ser associada na mente dos clientes como ícone de excelência no atendimento e qualidade dos produtos. O que o consumidor vê na marca será replicado nas franquias, o que implica no cuidado extremo com a imagem da empresa por parte do franqueador.

### **b) Modelo de negócio**

Franchising é parceria. O franqueador empresta *knowhow*, auxílio na gestão e a solidez de sua marca, em troca de expansão e boa margem de lucro do franqueado (isso porque parte desse lucro retornará ao franqueador).

Dessa maneira, as franquias de sucesso são envolvidas em um sistema de retroação constante (em via de mão dupla), trocando informações em um universo de crescimento mútuo.

### **c) Padronização dos processos**

É a padronização nos processos internos, na qualidade de atendimento e nas estratégias de apresentação do produto que fazem a franquia “herdar” o sucesso do franqueador. As franquias que não respeitam essa padronização confundem o cliente, o que resulta na perda de força no mercado.

### **d) Potencial de crescimento do negócio**

Essa variável é alcançada após cálculos minuciosos sobre quantas unidades “replicadas” o mercado é capaz de absorver, quais pontos são mais atrativos e qual o potencial de atração de investidores.

### e) *Know-how* do franqueador

A experiência no produto, bem como na gestão da empresa deve ser transmitida aos franqueados, sob o risco de criar “empresas diferentes com a mesma marca. A consultoria e assistência plena ao franqueado é essencial para consolidar franquias de sucesso.

### f) Perfil do franqueado

Uma franqueadora deve saber com precisão qual o perfil que os candidatos devem ter para alcançarem o sucesso na gestão da franquia. Experiência prévia, formação, capital disponível, tudo deve ser avaliado com minúcia.

As principais vantagens para a maioria das empresas que entram no ramo do franchising são capital, velocidade de crescimento, gestão motivada e redução de riscos:

#### a) Capital

A barreira mais comum encarada atualmente por pequenos negócios em expansão é a falta de acesso ao capital. Mesmo antes da crise os empresários já descobriam que suas metas de crescimento ultrapassavam sua capacidade de financiá-las.

O *franchising*, como uma alternativa para aquisição de capital, oferece algumas vantagens. A primeira razão pela qual muitos empreendedores vão para o franchising é porque isso permite a eles expandir sem o risco das dívidas ou o custo de *equity*.

O franqueado fornece todo o capital requerido para abrir e operar a unidade. Isso permite à companhia crescer utilizando o recurso de terceiros. Com essa estratégia, o franqueador pode crescer sem as restrições das dívidas.

Além disso, uma vez que o franqueado – não o franqueador – assina o contrato e se compromete com várias cláusulas, a franquia permite



a expansão sem nenhum passivo contingente. Assim, reduz o risco gradativamente para o franqueador.

Isso significa que, como franqueador, não apenas vai precisar de muito menos capital próprio para expandir, como seu risco é limitado ao patrimônio que investiu para desenvolver sua rede de franquias de sucesso – um montante geralmente menor do que o custo de abertura de uma unidade adicional de propriedade da empresa.

### **b) Gestão motivada**

Outro obstáculo enfrentado por muitos empresários que querem expandir é encontrar e reter bons gerentes de unidades. Frequentemente, um empresário gasta meses procurando e treinando um novo gerente, para depois ver ele deixar o negócio ou, pior ainda, ser contratado por um concorrente. E os gerentes são apenas funcionários, que podem ou não ter um compromisso genuíno com seus negócios. Supervisioná-los à distância é um desafio.

Mas o *franchising* permite ao dono do negócio passar por cima desses problemas substituindo o gerente por um franqueado. Ninguém é mais motivado do que alguém que tenha interesse relevante sobre o sucesso do negócio. Seu franqueado vai ser um dono – geralmente com sua poupança de uma vida toda investida no negócio. E a sua recompensa virá grande parte em forma de lucros.

A combinação desses fatores vai ter efeitos positivos sob o desempenho da unidade. Compromisso de longo prazo. Já que o franqueado investiu, não vai ser fácil se afastar do negócio

### **c) Gestão de melhor qualidade**

Como um “gerente” de longo prazo, o franqueado vai continuar a aprender sobre o negócio e é provável que ele vá adquirir conhecimento para sua empresa. Ele vai se tornar um profissional melhor conforme ele passar anos, décadas e talvez sua vida inteira imerso no negócio.

### **d) Melhoria da qualidade operacional**

Embora não existam estudos específicos que meçam essa variável, operadores de franquias costumam levar a sério o orgulho pelas suas unidades. Eles manterão seus locais mais limpos e vão treinar melhor seus funcionários porque eles não apenas gerenciam, mas são donos do negócio.

### **e) Inovação**

Os franqueados têm uma participação no sucesso de seus negócios, estão sempre à procura de oportunidades para melhorar a marca – um traço que a maioria dos gerentes não compartilham.

Franqueados geralmente gerenciam os gerentes. Os franqueados também irão manter um olhar mais apurado para as equações – nos custos do trabalho, roubo (por funcionários ou clientes) e quaisquer outras despesas que podem ser reduzidas.

Franqueados geralmente superam gerentes. Ao longo dos anos, estudos científicos e observações práticas confirmam que franqueados superaram os gerentes quando se trata de geração de receita. Com base na experiência, esta melhoria de desempenho pode ser significativa – frequentemente na faixa de 10 a 30 por cento.

### **f) Velocidade de crescimento**

Todos os empreendedores que desenvolveram algo realmente inovador têm o mesmo pesadelo recorrente: que outra pessoa vai vencê-los no mercado com o seu próprio conceito. E geralmente esse medo é baseado em realidade.

O problema é que expandir abrindo unidades próprias leva tempo. Para alguns empreendedores, franchising pode ser a única possibilidade de eles tomarem uma posição de liderança antes que outros competidores invadam seu espaço. Isso porque os franqueados fazem a maior parte das tarefas.

Franchising não só permite a alavancagem financeira do franqueador, como permite alavancar os recursos humanos também. Franchising permite às companhias competir com empresas muito maiores, assim eles podem saturar mercados antes que essas companhias consigam responder.

### **g) Redução de equipe**

Franchising permite aos franqueadores funcionar com uma equipe muito mais enxuta. Já que os franqueados vão assumir muitas das responsabilidades antes realizadas pela empresa, os franqueadores podem aproveitar esse reforço para reduzir a equipe – e os custos.

### **h) Facilidade de supervisão**

Do ponto de vista gerencial, a franquia oferece outras vantagens também. O franqueador não é o responsável pela gestão do dia-a-dia das unidades de franquia. A um nível micro, isso significa que se um líder de equipe fica doente no meio da noite, eles vão ligar para seu franqueado – não para você – para avisar.

E é de responsabilidade do franqueado encontrar um substituto ou cobrir seu turno. E, se os franqueados optarem por pagar salários que não estão condizentes com o mercado, empregar seus amigos e parentes, ou gastar dinheiro em compras desnecessárias, isso não terá impacto sobre o franqueador ou seus retornos financeiros. Ao eliminar essas responsabilidades, o franchising permite direcionar seus esforços para melhorar a imagem da sua rede.

### **i) Aumento da rentabilidade**

A redução da equipe e a facilidade de supervisão mencionados acima permite às franquias ir atrás de um alto índice de rentabilidade. A organização da franqueadora geralmente conta com uma equipe muito mais enxuta (e muitas vezes aproveita empresas terceirizadas). Assim, o resultado final é que uma organização de franquia pode ser mais rentável.

## **j) Aumento da valorização**

A combinação de crescimento rápido, aumento da rentabilidade e aumento na ajuda organizacional nos permite explicar o fato de que as franquias são muitas vezes mais valorizadas do que outras empresas. Então, quando se vai vender o negócio, o fato de que é um franqueador de sucesso, que estabeleceu um modelo de crescimento escalável, pode certamente ser uma vantagem.

## **k) Penetração dos mercados secundários e terciários**

A capacidade dos franqueados de melhorar o desempenho financeiro a nível da unidade tem algumas implicações importantes. Um franqueado típico não só será capaz de gerar receitas mais elevadas do que um gerente em um local semelhante, mas também irá manter um olhar mais atento sobre as despesas.

Além disso, o franqueado provavelmente vai ter uma estrutura de custos diferente do que a sua como franqueador (ele pode pagar salários mais baixos, pode não fornecer os mesmos pacotes de benefícios etc.), ele muitas vezes pode operar uma unidade mais rentável – mesmo depois de considerar o royalties a pagar.

Como franqueador, isso pode dar a flexibilidade para considerar os mercados em que os retornos corporativos podem ser marginais. O franqueador nunca vai querer considerar um mercado que não sinta que fornece ao franqueado uma forte probabilidade de sucesso.

Mas se a estratégia envolve o desenvolvimento de unidades corporativas, em rede, é provável que se perceba que o orçamento limitado não permitirá que se abra tantas unidades quanto se gostaria. Franquias, por outro lado, poderiam ser abertas e operar com sucesso em mercados que não estão no topo da lista para expansão.

## I) Riscos reduzidos

Por sua própria natureza, o franchising reduz o risco para o franqueador. A menos que o franqueador escolha estruturar isso de uma maneira diferente (e poucas pessoas fazem), o franqueado tem todas as responsabilidades pelo investimento em sua própria operação de franchising, pagando por todos os materiais, equipamentos e recursos humanos, além de ser responsável por qualquer capital de giro necessário para estabelecer o negócio.

O franqueado também é aquele que executa locações de equipamentos, veículos, e tem a responsabilidade pelo que acontece dentro da própria unidade. Como franqueador, está em grande parte fora de qualquer responsabilidade. Isso inclui problemas com funcionários (assédio sexual, discriminação por idade, entre outros) ou acidentes que podem acontecer na franquia (deslizamento, quedas...)

Além disso, é muito provável que o advogado e outros conselheiros sugiram criar outra pessoa jurídica para atuar como franqueador. Isso irá limitar a exposição. E já que o custo de se tornar um franqueador é muitas vezes menor do que o custo de abertura de mais uma unidade (ou entrar em mais um mercado), o risco é bastante reduzido.

A combinação desses fatores garante um risco substancialmente reduzido. Franqueadores podem crescer para centenas ou mesmo milhares de unidades, com um investimento limitado e sem gastar nenhum dinheiro do seu próprio capital na expansão da rede.

A atuação no franchising pode gerar um crescimento exponencial e tornar a marca muito forte e valiosa. Quando uma empresa parte para a expansão com franquias, via de regra deve ser uma empresa com uma atuação bem sucedida no mercado, com marca registrada e alguns anos de experiência na operação do negócio.

Sua marca pode ser reconhecida ou estar em processo de consolidação e isso depende em grande parte da capilaridade e da imagem que construiu junto ao seu público-alvo.

A atuação no franchising pode gerar um crescimento exponencial e tornar a marca muito forte e valiosa, porém, para que isso aconteça, o empresário deve seguir algumas regras e estratégias inerentes ao segmento.

Manter o foco no desenvolvimento do negócio, permanentemente. Uma vez no franchising não pode ficar parado no tempo. O negócio tem que se sustentar no mercado, já que dele depende ou vai depender vários outros empreendedores que apostaram e investiram na marca.

A expansão e abertura de novas unidades devem ser planejadas em mercados criteriosamente estudados em relação ao potencial de consumo, ao perfil do público-alvo, à capacidade de abastecimento e à atuação da concorrência.

Colocar em seu mapa de expansão mercados com baixo potencial ou que estejam totalmente atendidos pela concorrência, coloca em risco o capital do seu futuro franqueado e também a credibilidade da marca.

No franchising, a marca será cada vez mais forte, na medida em que maior for sua atuação no mercado e no quão melhor for a administração de suas operações, vendendo produtos ou prestando serviços com a excelência que o cliente deseja e com a eficácia que o negócio precisa para ser rentável.

Para isso, a seleção de franqueados deve ser um processo criterioso para que apenas empresários com o perfil ideal para o negócio sejam integrados à rede. Aliada à seleção criteriosa, a capacitação é um item fundamental para que a unidade gere os resultados projetados, remunerando adequadamente o franqueado e a franqueadora.

No franchising, conceitos como “ganha/ganha” e “interdependência” devem ser lembrados e praticados o tempo todo. O franqueado deve ser visto como um parceiro de valor e a consciência de que existe uma forte relação de interdependência é vital para o sucesso da rede, da marca e do negócio.

## **5.4. Base de Dados Brutos do Estudo**

Primeiramente, foi realizada uma análise exploratória do questionário com o intuito de obter informações relevantes ao estudo. Para as variáveis qualitativas, as medidas resumo calculadas foram frequências e percentuais. Já para as variáveis quantitativas, foram calculados: mínimo, máximo, média, erro padrão, desvio padrão e variância, a fim de explorar a centralidade ou variabilidade dos dados.

### **5.4.1. Dados sobre os dirigentes da empresas**

A descrição das especificidades dos dirigentes da empresa entrevistada. No geral, a maioria dos dirigentes entrevistados concorda com as questões referentes às especificidades.

### **5.4.2. Dados sobre os FCS das empresas de sucesso**

A descrição dos fatores críticos de sucesso das empresas estudadas. A maioria dos entrevistados acredita que todos os fatores críticos avaliados são importantes para o sucesso da sua empresa.

### **5.4.3. Cruzamento de dados da empresa com FCS**

Os planos para o futuro são tão importantes para empresas jovens quanto para empresas maduras. Em relação a competitividade as empresas acham esse muito importante contra. Os recursos humanos são considerados muito importantes para as empresas.

A inovação é mais importante para empresas maduras do que para empresas jovens.

# 6

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



O estudo realizado permitiu identificar os principais fatores presentes nas empresas de sucesso. As características das empresas que seguem o modelo tradicional de crescimento, bem como situar os atributos das empresas inovadoras.

Além disso, dentre as empresas inovadoras há de se destacar também os aspectos que caracterizam as empresas inovadoras de crescimento exponencial.

A par dessas evidências, foi possível recomendar a adoção de estratégias que permitam potencializar o desenvolvimento e sucesso das empresas de varejo do setor de comércio e serviços.

Os indicadores tradicionalmente usados para medir o grau de inovação nas organizações, como “Número de Patentes” e “Percentual do faturamento aplicado em P&D não é adequado para as MPMEs.

Embora as métricas financeiras sejam relevantes no mundo empresarial e, possivelmente, a melhor forma de avaliar tanto o esforço quanto os benefícios dos processos de inovação a abordagem foi considerada incompatível com o universo objeto do levantamento.

Uma das particularidades das MPMEs é que as alocações de recursos não são bem documentadas. Assim, conscientemente abriu-se mão desta linha de trabalho.

Tomando como base as dimensões da inovação indicadas por Mohandir Sawhney, e as escalas de medição de grau de maturidade, foi utilizada uma metodologia que objetivou reduzir a subjetividade das avaliações, dando maior consistência aos resultados.

Os líderes empreendedores das MPMEs estão muito mais preocupados em como resolver problemas de gestão, de falta de mão-de-obra qualificada, de atendimento e encontram dificuldade para focar em soluções, em métodos ou ferramentas que auxiliem na busca por conhecimento, almejando crescimento e investimento em inovação.

No geral, observou-se uma cultura organizacional das MPMEs de “fazejamento”, sem estratégias definidas e sem uma liderança preparada para os desafios do mercado. Neste caso, os empresários das MPMEs que buscam o autodesenvolvimento, conseguem propor à organização uma ambiência inovadora com maior grau de inovação e estimular a inovação junto à sua equipe.

Entretanto, as MPMEs vem enfrentando desafios que a direcionam a focar o vigor financeiro, com investimentos bem dimensionados, controle rigoroso de estoque e custos, fortalecimento da marca e, ao mesmo tempo, centrar-se no cliente, na compreensão de suas demandas, reforçando a proposta de valor e oferecendo novas formas de varejo, melhor adaptadas a esse consumidor.

No varejo, inovação significa a capacidade do varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e a elas responder continuamente, um exercício de percepção constante, onde o empresário e sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca de sinais, que nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes.

O empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. As pessoas aprendem a agir como empreendedores, usando ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidades de negócios.

Neste contexto, o comportamento empreendedor é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportuni-

de, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para eliminação de barreiras internas de comunicação. Além disso, faz-se necessário ter autoconhecimento, pensar alto, refletir, ser estratégico, planejar, saber o que conhecer e ter autocrítica.

O estudo permitiu analisar o perfil dos empresários, as características do comportamento empreendedor, bem como, comparar esta análise com o grau de inovação da dimensão ambiência inovadora que, mesmo apresentando um escore baixo, há iniciativas e predisposição para fomentar a cultura da inovação nas organizações.

Contudo, suas atitudes e realidades demonstram a necessidade de explorar e potencializar estes comportamentos com o objetivo de tornar suas empresas mais inovadoras.

O comportamento empreendedor é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidade, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada.

Além disso, faz-se necessário ter autoconhecimento, pensar alto, refletir, ser estratégico, planejar, saber o que conhecer e ter autocrítica .

A viabilidade de uma MPME depende, basicamente, da figura do empreendedor, pois é ele o ponto central que determinará, ou não, o sucesso do empreendimento e este, por sua vez, precisa utilizar seu discernimento para decidir se devem ou não agir num ambiente cheio de incertezas.

Neste contexto, os resultados da pesquisa mostraram que algumas MPMEs não possuem um ambiente inovador, contudo, possuem perfil e liderança com características de um comportamento empreendedor propícios à inovação.

O grande desafio das MPMEs é fomentar uma cultura da inovação à medida que a liderança está tão envolvida com questões operacionais e pouco envolvida estrategicamente na empresa.

Esta liderança precisa se reinventar, inovar nas suas atitudes e comportamentos para proporcionar um ambiente inovador capaz de transcender barreiras organizacionais.

Assim, a busca pelo autodesenvolvimento é uma ferramenta básica que tira o empreendedor da “zona de conforto” e o remete a ação. Para isto, há soluções no mercado que podem orientá-los neste processo, Coaching, cursos e capacitações de desenvolvimento de liderança ou até mesmo o Modelo de Engajamento Integral (Chér, 2014), que tem como característica o engajamento de líderes e liderados.

Estas soluções demonstram que o desenvolvimento pessoal interfere nas relações e na tomada de decisão da organização além de que, a busca pelo autoconhecimento, por habilidades e atitudes contribuem com uma ambiência inovadora à medida que compreendem o seu papel de inspirar e engajar as pessoas com seu propósito pessoal e coletivo.

Criar ambientes que possibilitem incentivar e inspirar os colaboradores é papel do líder empreendedor na gestão da inovação. Contudo, isto só se torna possível à medida que estiver conectado com a sua essência, com seus princípios e seus valores.

O líder empreendedor, mesmo apresentando características do comportamento empreendedor, deve ser incentivado a buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento a fim de potencializar essas características, tornando-se assim um propulsor de uma ambiência inovadora.

A inovação gradual não se pode negar que ela seja mais confortável: aos poucos, a empresa de inovação gradual vai ajustando aqui e ali, sem medo de fazer um pouco diferente. Para a inovação disruptiva

é preciso ter coragem para quebrar tudo, mudando o jeito de ver, ouvir, sentir e fazer.

Inovação e Tecnologia são irmãs. Diferentes, uma existe sem a outra, mas estão bem ligadas. Mesmo que o negócio não tenha muito a ver com tecnologia, é hora – assim como na inovação – de parar de rejeitá-la, e começar a buscar maneiras simples, baratas e criativas para se beneficiar com a tecnologia:

- simplificando processos (e diminuindo custos e/ou despesas);
- tornando a experiência do cliente mais agradável (e buscando uma fidelização desde o primeiro contato);
- melhorando a qualidade de vida dos colaboradores (e diminuindo despesas/aumentando produtividade/aumentando motivação):
- mantendo o time capacitado, treinado, preparado para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, com menos investimento;
- conseguindo finalmente ter um preço mais competitivo (e aumentando as vendas, sem comprometer a margem de lucro);
- tendo mais tempo para o que mais importa: relacionar-se com as pessoas envolvidas no negócio (clientes e possíveis clientes, fornecedores, colaboradores, sócios).

Inovação e tecnologia em um ambiente colaborativo (e não competitivo), com gente ágil e criativa, podem mudar o resultado, o destino e o legado de uma empresa.

Organizações tradicionais operam de maneira linear, com uma quantidade limite de recursos, enquanto as organizações exponenciais trabalham com um modelo de negócio escalável. Ou seja, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade e com alto ganho de produtividade.

O estudo buscou avaliar os modelos de negócio adotados por micros, pequenas e médias empresas com crescimento sustentado baseado na inovação de produtos, serviços, processos e mercados, que são determinantes da sustentabilidade financeira e mercadológica das empresas e que podem ser adotados pelo setor de Comércio e Serviços.

Para ser uma organização exponencial é necessário que a empresa adote as seguintes estratégias:

- a)** Priorize uma estrutura com poucos funcionários e baseada em informação;
- b)** Crie um propósito transformador massivo;
- c)** Utilize a mão de obra de pessoas que não trabalham diretamente para você;
- d)** Cultive o engajamento da comunidade;
- e)** Automatize o máximo de processos que puder;
- f)** Quando um ativo for abundante, alugue ao invés de possuir;
- g)** Crie oportunidades para que clientes se relacionem da forma mais humana possível com sua empresa e uns com os outros;
- h)** Gerencie a abundância através de padronização e metodologias;
- i)** Visualize e entenda os principais indicadores em tempo real;
- j)** Saiba o que seus clientes querem antes de produzir;
- k)** Forme uma equipe multidisciplinar e com autonomia;
- l)** Utilize tecnologias sociais para enxugar os processos.





7

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS



**ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING**, O Novo Franchising em 2016: Após um ano de desafios económicos e adaptações nos modelos de negócios, como as franquias devem se posicionar daqui em diante? Revista Franquia & Negócios ABF, 2016.

**ALEX OSTERWALDER; IVES PIGNEUR**. Business Model Generation, Editora Alta Books 2011.

**ALON, I., ALPEZA, M., & ERCEG, A.** Implementacion of franchising as a business model in Croatian business context. International Conference on Economics and Management of Networks, 2007.

**DAVIS, SHARON, KOSLOSKI, MICKEY**, Retailing and E-Tailing, Editora goodheart-willcox, 2014.

**DI BENEDETTO, C.A.** Identifying the key success factors in new product launch. Journal of Product Innovation Management, 1996.

**DI SERIO, L.C.; VASCONCELOS, M.A.** Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor. 1ª. Edição. São Paulo. Saraiva, 2009.

**DOSI, G.; PAVITT, K. & SOETE, L.** The economics of technical change and international trade. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

**DRUCKER, P.** Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1989.

**DRUKER, P.** Inovação e Espírito Empreendedor. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

**FOSTER, N.S.; ROCKART, J.** Critical success Factors: an annotated Bibliography, Massachusetts Institute of Technology – MIT, Center for Information System Research, 1989.

**GEORJES J. BRUEL**, Head of Content no Portal Transformação Digital, Modelos de Negócio Inovadores, 2017.

**HEADD, B.** Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 2003.

**HUNTER, J.G.** Determinants of business success under “hypocapitalism” case studies of Russian firms and their strategies, *Journal of Business Research*, 2003.

**ISMAIL, SALIM; MALONE, MICHAEL S.; GEEST, YURI VAN.** Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

**JÜRGEN GERDES**, CEO Post - eCommerce - Parcel, Deutsche Post DHL , Estudo “Global E-Tailing” 2025, em 2017.

**KARPAK, B.; TOPCU, I.** Small medium manufacturing enterprises in turkey: an analytic network process framework for prioritizing factors affecting success. *International journal in Production Economics*, 2010.

**KOTLER,STEVEN ; DIAMANDIS,PETER H.** Abundância - O Futuro É Melhor do Que Você Imagina , , HSM Editora, 2012.

**LEONE, N.M.C.P.G.** A Dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun., 1991.

**MAURO, P. C.** Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3 ed., rev. São Paulo: Nobel, 1999.

**PEREIRA, DANIEL**, O Analista de Modelos de Negócios, **Análises Canvas**, 2017.

**PREDEBON, J.; ZOGBI, E.** Inovação no varejo: o que faz o lojista criativo. São Paulo: Atlas, 2005

**PRODUÇÃO ARTI e FINEP.** MANUAL DE OSLO. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. **Edição.** 2005.

**RATTNER, H.** Acumulação de capital, internalização da economia e as PME. Revista de Economia Política, v.4, n.3, jun./set. 1984.

**ROCKART, J.F.** Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 1979.

**ROGOFF, E.G.; LEE, M.; SUH, D.** “Who done it?” Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. Journal of Small Business Management, 2004.

**SÁ .J.V.** The impact of key success factors on company performance. Long range Planning, 1988.

**SEBORA, T.C.; LEE, S.M.; SUKASAME, N.** Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand, Small Business Economics, 2009.

**SEBRAE,** 2017.

**VASILIU, C.** Employees competences – the success factor. Academy of Economic Studies, 2005.

8

APÊNDICE

## APÊNDICE A – Questionário de Sondagem de Modelos de Negócio de Sucesso Centrados na Inovação

Empresa Entrevistada: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

### SONDAGEM EMPRESARIAL

Empresa n° \_\_\_\_\_

#### A) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A.1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

A.2. Endereço: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_

A.3 Tempo de Funcionamento: \_\_\_\_\_

A.4. Ramo de Atividade: \_\_\_\_\_

A.5. Número de Funcionários:

Na Produção: \_\_\_\_\_

Na Administração: \_\_\_\_\_

A.6. Número de Filiais: \_\_\_\_\_

A.7. Faturamento Anual (R\$ mil)

1. Menos de R\$ 240,0 ( )

2. Entre R\$ 240,0 – R\$ 2 milhões ( )

3. Mais de R\$ 2 milhões ( )

A.8. Outras atividades do grupo:

---

---

---

---

A.9. Como surgiu a empresa?

---

---

---

---

## B) CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

B.1. Principais produtos vendidos:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

B.2. Destino das Vendas: ( ) 1.Local ( ) 3.Região

( ) 2.Estado ( ) 4.Outras Regiões.

Quais? \_\_\_\_\_

B.3. Estrutura do Mercado em que atua:

( ) Monopólio

( ) Oligopólio puro

( ) Oligopólio diferenciado

( ) Concorrência Monopolística

( ) Concorrente Perfeito/Tomador de Preço

B.4. Fatores de Rentabilidade (Marque até duas opções):

( ) Tecnologia de Ponta

( ) Alta Barreira de Entrada no Setor

( ) Baixo Custo da Matéria-Prima

Baixo Custo da Mão-de-obra

Poder de Fixação de Preço (baixa elasticidade-preço)

Acesso favorecido ao mercado

B.5. Faz pesquisas sobre demanda?  Sim  Não  Raramente

B.6. Como elabora as previsões de vendas?

B7. Quais as principais mudanças recentes dos consumidores:

pedem entrega a domicílio

comparam preços e são fortemente reativos

cobram maior envolvimento pós-venda

são fiéis à sua empresa

Outros: \_\_\_\_\_

### **C) PROCESSO COMPETITIVO**

C.1. Que processos julga mais eficientes na empresa

Produtivo  Planejamento

Controle  Logística

C.2. Principal forma de publicidade:



Mídia Impressa:  jornais locais  encartes

Telemídia

Outdoors

Redes Sociais: Quais: \_\_\_\_\_

Ponto de Venda

Outros

C.3. Conhece os principais concorrentes? Como os acompanha?

---

---

C.4. Como se dá o processo de publicidade dos produtos?

---

---

C.5. Principais Vantagens Competitivas (hierarquia: 1-Mais alta)

Preço baixo  Tempo de funcionamento

Alta Qualidade  Ponto de Venda

Marca Conhecida  Marketing Agressivo

Poder de distribuição  Outros: \_\_\_\_\_

### C.6. Fatores Críticos de Sucesso (1-Mais alta)

- Padronização dos Produtos
- Padronização dos Serviços
- Boa Qualidade dos produtos com preços atrativos
- Marca Conhecida
- Poder de distribuição e logística
- Ponto de Venda
- e-commerce
- Marketing Agressivo: qual?
- Valores e Motivação da Equipe

### C.7. Que variáveis são determinantes da competitividade futura da empresa? (1-Muito Importante, 2- Importante, 3- Pouco Importante)

- Inovação/Moderniz. Tecnológica
- Infra-estrutura
- Legislação
- Taxa de Juros
- Tendências dos Consumidores
- Taxa de Câmbio
- Competição Externa no Brasil
- Variáveis Sociais
- Questão Demográfica
- Exigência de Defesa do Meio Ambiente
- Outros:\_\_\_\_\_

## D) CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

D.1. Que critérios são utilizados para a escolha do serviço de contabilidade:

- 1. Menor preço
- 2. Qualidade específica
- 3. Indicações de terceiros. De quem?
- 4. Experiência Anterior
- 5. Imagem e credibilidade da prestadora do serviço

D.2. Como seleciona os funcionários da empresa?

- 1. Seleção através de agência
- 2. Indicações de terceiros. De quem?
- 3. Conhecimento Próprio da Pessoa Selecionada

D.3. Como capacita os funcionários?

- 1. Treinamento na Própria Empresa
- 2. Treinamento externo
- 3. Não tem programa de capacitação formal

D.4. Possui algum tipo de remuneração diferenciada ou premiação por resultados?

- Sim       Não Quais? \_\_\_\_\_

D.5. Trabalha com parcerias?      ( ) Sim                      ( ) Não

Detalhar: \_\_\_\_\_

D.6. Fez inovações de produto nos últimos três anos?

( ) Não Fez    ( ) Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.7. Fez Inovações de Processo nos últimos três anos?

( ) Não Fez    ( ) Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.8. Fez Inovações de Mercado nos últimos três anos?

( ) Não Fez    ( ) Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.9. Fez Inovações de Serviço nos últimos três anos?

( ) Não Fez    ( ) Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.10. Fez Inovações de Negócio nos últimos três anos?

Não Fez     Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.11. Fez Inovações de Padronização nos últimos três anos?

Não Fez     Fez:

Radicais \_\_\_\_\_

Incrementais \_\_\_\_\_

D.12. De onde veio os recursos para a inovação?

1. Recursos Próprios

2. Recursos a Fundo Perdido

3. Recursos de Fundo de Investimento

4. Empréstimo Bancário

D.13. O retorno financeiro da inovação foi alto?

Sim       Não

Por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



*Programa Nacional  
de Desenvolvimento  
do Varejo 2016-2018*





*Programa Nacional  
de Desenvolvimento  
do Varejo 2016-2018*