

## INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO

Amorim, Juliana Alencar<sup>1</sup>

### Resumo

A importância da inovação nos modelos de negócios está relacionada à globalização e seus impactos nas organizações. A inovação é um caminho crucial para o crescimento econômico, desenvolvimento e bem estar das nações. E esse caminho é passível de ser percorrido por micro e pequenas empresas. Contudo, nas micro e pequenas empresas existem desafios para inovação, considerando que a estrutura dessas empresas apresentam limitações de recursos materiais, financeiros e humanos para inovar. O objetivo deste artigo é descrever a problemática da inovação em micro e pequenas empresas, apresentando um Modelo de Negócio de Inovação para apoiar e auxiliar essas empresas a se desenvolverem de forma sustentável, com longevidade em seus negócios. O estudo trata de um artigo de revisão bibliográfica por abordagem qualitativa, de forma descritiva. Para o levantamento das informações, foi realizada coleta de dados através de pesquisa bibliográfica no site de SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library), considerando artigos nacionais publicados nos últimos cinco anos. Foi possível identificar que é fundamental a atuação nos aspectos internos dessas empresas, como: Liderança, Gestão de recursos e conhecimento e na Cultura Organizacional, favorecendo o desenvolvimento das competências para inovação, visto que as micro e pequenas empresas tem poucos recursos para investir e desenvolver esses processos – que podem gerar valor à empresa. A partir desses dados foi elaborado um Quadro de Modelo de Negócios (CANVAS).

**Palavras-chave:** Inovação. Inovação em Micro Empresas. Modelo de Negócios.

### Abstract

The importance of innovation in business models is related to globalization and its impacts on organizations. Innovation is a crucial path for the economic growth, development, and well-being of nations. And this path can be traversed by micro and small businesses. However, in micro and small companies there are challenges for innovation, considering that the structure of these companies present limitations of material, financial and human resources to innovate. The purpose of this article is to describe the problem of innovation in micro and small companies, presenting an Innovation Business Model to support and help these companies to develop in a sustainable way, with longevity in their business. The study deals with a bibliographical review article by qualitative approach, in a descriptive way. To collect the information, data collection was done through a bibliographic research on the SPELL website (Scientific Periodicals Eletronic Library), considering national articles published in the last five years. It was possible to identify that it is fundamental to work in the internal aspects of these companies, such as: Leadership, Resource and Knowledge Management and Organizational Culture, favoring the development of skills for innovation, since micro and small companies have few resources to invest and develop these processes - that can generate value to the company. Based on these data, a Business Model Framework (CANVAS) was developed.

**Keywords:** Innovation. Innovation in Micro Companies. Business model.

---

<sup>1</sup> Juliana Alencar Amorim, Psicóloga especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: [psijuliana.amorim@hotmail.com](mailto:psijuliana.amorim@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 90 o Brasil passa por diversas transformações no mercado de trabalho, devido a questões estruturais, econômicas e políticas (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Dentro desse contexto, trabalhadores que estavam fora do mercado de trabalho começaram um movimento de criar novos negócios, porém com grande fragilidade e potencial de mais de 25% para extinção nos dois primeiros anos (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Surge então o entendimento de que é preciso conhecimento para empreender e inovar (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Devido ao grande potencial das micro e pequenas empresas em impactar positivamente a economia, gerando emprego e distribuindo renda, a inovação tem papel crucial nesse desenvolvimento (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

A inovação tornou-se desde então, fator fundamental para o desenvolvimento do negócio, bem como o principal diferencial para a competitividade no mercado (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Para Nunes e Steinbruch (2019) a importância da inovação nos modelos de negócios está relacionada à globalização e seus impactos nas organizações. Diante de um ambiente altamente volátil, é promissor que as empresas inovem em seus modelos de negócios, gerando valor (NUNES; STEINBRUCH, 2019).

Um aspecto importante para o desenvolvimento da Inovação é a Capacidade Intelectual (CI) da organização (JORDÃO et.al., 2017). A Capacidade Intelectual se resume pela junção de conhecimento, informação, propriedade intelectual ou experiência para gerar renda e manter o negócio sustentável (JORDÃO et.al., 2017).

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na área de P&D é onde ocorrem muitas inovações, mas este não é o único setor que pode promover inovação na organização, todas as áreas podem inovar (OCDE, 2006).

O Manual de Oslo traz o seguinte conceito sobre Inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006. p. 55)

Segundo os autores (OCDE, 2006) a inovação é um caminho crucial para o crescimento econômico, desenvolvimento e bem estar das nações. E esse caminho é passível de ser percorrido por micro e pequenas empresas – que também possuem grande capacidade de inovação (BITTAR; SERIO;

VASCONCELLOS, 2018). Portanto, a inovação cabe também em empresas de serviço e indústrias de transformação de baixa tecnologia (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). Segundo o Manual de Oslo, a inovação pode ser dividida em quatro tipos: Inovação Organizacional, Inovação em Marketing, Inovação em Produtos e Inovação em Processos (OCDE, 2006).

A inovação pode acontecer de duas maneiras na organização: De forma Incremental – através da melhoria contínua – ou Disruptiva – com a introdução de novos produtos (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Contudo, nas micro e pequenas empresas existem desafios para inovação, considerando que a estrutura dessas empresas apresentam limitações de recursos materiais, financeiros e humanos para inovar (BENEDETTI; GHOBIL; ALBARELLO, 2017). Nas Micro e Pequenas empresas os processos de trabalho nem sempre são estruturados e os resultados muitas vezes não mensurados, fazendo com que algumas dessas empresas busquem por parceiros externos para aplicar inovações (BENEDETTI; GHOBIL; ALBARELLO, 2017).

Outro ponto relevante é que o mercado atendido pelas Micro e Pequenas empresas são limitados, levando um cuidado extremo no compartilhamento de conhecimentos da organização, devido à concorrência (BENEDETTI; GHOBIL; ALBARELLO, 2017). A briga por mercado é mais acirrada entre as micro e pequenas empresas, que também apresentam maior fragilidade financeira quando comparadas as empresas de médio e grande porte (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

No cenário atual ainda é alto o percentual de falência das micro e pequenas empresas no país (COUTO et.al., 2017). Apesar dos dados sobre falência ou sucesso de micro e pequenas empresas serem limitados no Brasil, é possível abordar alguns importantes tópicos desta problemática (COUTO et.al., 2017). Alguns dos fatores que podem levar uma micro ou pequena empresa à falência estão relacionados ao proprietário ou dirigente, à empresa e ao ambiente (COUTO et. al., 2017).

Este ainda é um campo escasso de estudos, pois grande parte dos estudos sobre inovação em negócios refere-se à empresas de alta tecnologia – distante da realidade de micro e pequenas empresas (BENEDETTI; GHOBIL; ALBARELLO, 2017).

O objetivo deste artigo é descrever a problemática da inovação em micro e pequenas empresas - que as mantém em nível competitivo no mercado, colaborando com novos conhecimentos sobre o tema - apresentando um Modelo de Negócios de Inovação para apoiar e auxiliar essas empresas a se desenvolverem de forma sustentável, com longevidade em seus negócios.

Visando demonstrar uma proposta de inovação às micro e pequenas empresas, o estudo trata de um artigo de revisão bibliográfica por abordagem qualitativa, de forma descritiva. Foi realizado o levantamento dos fatores de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras e seus principais critérios.

Para o levantamento das informações, foi realizada coleta de dados através de pesquisa bibliográfica no site de SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library), considerando artigos nacionais publicados nos últimos cinco anos. A partir desses dados foi elaborado um Quadro de Modelo de Negócios (CANVAS), com a respectiva proposta de apoio a inovação para as micro e pequenas empresas (OSTENWALDER; PIGNEUR, 2011).

No próximo capítulo traremos o referencial teórico que embasa conceitualmente a contextualização do setor (Capítulo 2). No capítulo seguinte será descrita a metodologia aplicada neste estudo. Por fim, a descrição do Modelo de Negócios (Capítulo 4) e as considerações finais do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação**

A inovação é um conceito entendido pela criação de novos produtos ou serviços, mudanças na área de marketing ou nas questões organizacionais das empresas (JORDÃO et.al., 2017).

O empreendedorismo necessário para a criação e desenvolvimento de novos negócios pode ser entendido como a capacidade de empregar recursos de forma criativa, assumir riscos, buscar oportunidades e inovar (COUTO et.al., 2017).

A inovação é uma das maneiras das empresas oferecerem diferenciais competitivos e se destacarem da concorrência no mercado, especialmente as micro e pequenas empresas (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Contudo, a inovação depende do grau de conhecimento de cada empresa, de acordo com as características econômicas e sociais das mesmas (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). Desta forma é possível desenvolver um planejamento em direção a inovação (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Por isso, algumas políticas públicas foram criadas ao longo dos anos para apoiar e auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas que podem gerar inovações (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Um dos meios de apoio à Inovação para micro e pequenas empresas é o SIRT (Sistema Integrado de Respostas Técnicas) que, no estudo realizado por Barboza; Fonseca e Ramalheiro (2017), atuou junto com o apoio de incubadoras e proporcionou a 27% das empresas do estudo o desenvolvimento de Inovações de Alta Tecnologia.

### **2.2 Fatores e competências para Inovação**

Um dos fatores que levam as empresas à falência é a ausência de diferenciais competitivos e a falta de inovação nos produtos (COUTO et.al., 2017).

No artigo de Bittar, Serio e Vasconcellos (2018) foram listados os seguintes fatores ligados a inovação: Liderança; Gestão dos recursos e conhecimento; Cultura organizacional e processos. Os fatores estão relacionados as competências da organização em gerir e desenvolver tais fatores (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

As competências essenciais para a inovação nas micro e pequenas empresas podem ser elencadas em cinco tópicos: liderança e intenção estratégica; meio inovador interno; pessoas; processos de inovação e resultados (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). A Liderança e intenção estratégica direciona as pessoas num mesmo caminho, proporcionando criatividade e inovação (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). O Meio inovador cria o contexto favorável à inovação que se resume pela autonomia, mobilização das pessoas, descentralização e participação das pessoas nas decisões, ambiente colaborativo com relacionamento interpessoal que forma a Cultura de Inovação (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). A respeito das pessoas, essas são entendidas como o centro da inovação, pois através delas é possível inovar (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). No quesito de processos a definição se traduz pelo planejamento, monitoramento, avaliação e feedback dos projetos com a obtenção de recursos de capital e conhecimento (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). E por fim, os resultados que devem ser medidos e analisados, verificando seu impacto para a empresa e para o plano de inovação (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Para Barboza, Fonseca e Ramalheiro (2017) as competências empresarias para Inovação são: Corpo de profissionais qualificados e especializados; Forte liderança da Alta Direção; Planejamento e estratégias para o futuro; Exercício de pesquisa e desenvolvimento. Essas competências possibilitam as empresas absorver conhecimentos externos e combiná-los com os conhecimentos internos para gerar inovação (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Segundo Couto et.al. (2017) a falta de competência gerencial e experiência no ramo de atuação são fatores que podem levar a empresa à falência.

No estudo realizado por Jordão et.al. (2017) o Capital Intelectual é entendido como uma das principais competências para inovação nas micro e pequenas empresas. Esse conceito pode ser descrito como conhecimento, informação, propriedade intelectual ou experiência usada para gerar riqueza (JORDÃO et.al., 2017). Os autores contemplam a definição de Capital Intelectual como junção de capital humano, capital estrutural e capital relacional (JORDÃO et.al., 2017). O capital humano refere-se ao conhecimento do indivíduo, com suas habilidades e atitudes (JORDÃO et.al., 2017). O capital estrutural é percebido pelos recursos físicos – escritório, computadores, etc. e tecnologia – softwares, sistemas de informação e processos (JORDÃO et.al., 2017). Por fim, o capital relacional que se traduz pelas relações das pessoas dentro das organizações e entre organizações (JORDÃO et.al., 2017). Esses conceitos se inter-relacionam formando o capital intelectual (JORDÃO et.al., 2017).

O capital intelectual é a matéria intelectual que pode potencializar o desempenho das organizações e os processos de inovação (JORDÃO et.al., 2017).

A forma como as competências vão se interligar é que determinam as possibilidades de inovação de cada empresa (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

### **2.3 Modelo de Negócios**

O termo Modelo de Negócios vem ganhando visibilidade tanto no meio empresarial, pensando sua aplicação, quanto no meio acadêmico, buscando esclarecer o conceito, implicações e implementação (SCACIOTTA; GUERRAZZI; FERNANDES, 2019).

Segundo Nunes e Steinbruch (2019) o modelo de negócios é traduzido pela maneira como as empresas podem comercializar novos produtos e serviços. Os autores acreditam que é possível gerar valor através de um Modelo de Negócios Inovador (NUNES; STEINBRUCH, 2019).

Para Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo de negócio ilustra como a companhia entrega valor a seus clientes, ou seja, como ela cria, desenvolve e entrega valor ao segmento de clientes de seu interesse.

Neste sentido, o Quadro de Modelo de Negócios (CANVAS) estrutura claramente a proposta e auxilia na criação de estratégias para sua implementação, pois trata-se de uma ferramenta visual, prática e dinâmica (HONORIO; BONEMBERGER, 2018).

A forma de fazer negócios vem se modificando, tendo como foco central o cliente e na proposta de valor a ele (SCACIOTTA; GUERRAZZI; FERNANDES, 2019). Por isso, o modelo de negócios representa os elementos principais da empresa centralizando na entrega de valor e como isso se dará na relação empresa x consumidor (HONORIO; BONEMBERGER, 2018). Ele servirá como base para a implementação da estratégia do negócio (HONORIO; BONEMBERGER, 2018).

### **2.4 Inovação em Modelo de Negócios**

Para gerar inovação, as empresas fazem uso de novas ferramentas e metodologias. Uma delas é o Quadro de Modelo de Negócios que mostra, em nove componentes como um empresa pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

“Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14).

Os componentes descritos no Modelo de Negócios são: Segmento de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de Receita, Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias principais, Estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em relação ao segmento de clientes, esse componente reflete a definição sobre as necessidades, comportamentos e atributos do(s) cliente(s) alvo deste modelo de negócios, direcionando sobre seu público alvo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O segmento de clientes se divide em cinco tipos: mercado de massa; nicho de mercado; segmentado; diversificada; plataforma multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A proposta de valor descreve os produtos e serviços que geram valor e/ou inovação ao segmento de clientes, resolvendo um problema ou atendendo uma necessidade destes consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A proposta pode ser especificada por: novidade; desempenho; personalização; fazendo o que deve ser feito; design; marca/status; preço; redução de custo; redução de risco; acessibilidade; conveniência/usabilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os canais são o elo de comunicação da empresa com o segmento de clientes para entregar sua proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Eles são divididos em dois tipos: diretos e indiretos e cinco fases: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A descrição de Relacionamento com o cliente se resume em como a empresa estabelece sua relação com o segmento de clientes. Os objetivos desse relacionamento podem ser: para conquistar clientes; reter clientes ou ampliar as vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Esse relacionamento pode ser feito através de: assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service; serviços automatizados; comunidades; cocriação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A fonte de receitas é traduzida pelo dinheiro gerado por cada segmento de clientes. Essa receita pode ser por transação de renda por pagamento único ou renda recorrente (resultante de pagamento constante). Dentro dessas transações as fontes de receitas podem ser: venda de recursos; taxa de uso; taxa de assinatura; empréstimos/aluguel/leasing; licenciamento; taxa de corretagem; anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na definição de Atividades Chaves temos as ações importantes para colocar em prática seu Modelo de Negócios. As categorias desta etapa são subdivididas em: produção; resolução de problemas; plataforma/rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

No quadro de Parcerias Principais são descritas as redes de fornecedores e parceiros que fazem o Modelo de Negócios acontecer (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As quatro categorias desta etapa do Modelo de Negócios são: alianças estratégicas entre não competidores; coopetição; joint ventures para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As motivações para as parceiras podem ser para otimização e economia de escala, redução de riscos e incerteza, aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A Estrutura de Custo descreve como serão investidos os recursos financeiros para criar e oferecer valor, manter o relacionamento e gerar receitas. Dentro da estrutura de custo temos as categorias: direcionadas pelo custo; direcionadas pelo valor; custos fixos; custos variáveis; economias de escala; economias de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### **3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR**

As micro e pequenas empresas começaram a tomar proporção significativa no mercado a partir de 1990, quando pessoas fora do mercado de trabalho resolveram abrir o próprio negócio (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Esse número chegou, em 2014, a 34,5% da população adulta de 18 a 64 anos envolvidas na criação de novos negócios (COUTO et.al., 2017). Este foi o maior índice, desde o ano de 2002 (COUTO et.al., 2017). As micro e pequenas empresas absorvem cerca de 52% dos empregos formais em empresas privadas não agrícolas (COUTO et.al., 2017). Em 2015 elas representavam 9 milhões de empresas no Brasil, formando uma importante base de desenvolvimento econômico (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Contudo, na mesma intensidade que foram criadas, muitas empresas desapareceram por não ter estabilidade e apresentar muitas fragilidades (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Os dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas apontam que cerca de 25% das empresas fecham no período de dois anos de sua fundação (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017). Em 2013, cerca de 34% das micro e pequenas empresas entre 2 a 3 anos de existência, fecharam e, 49,95% fecharam entre o quinto e sexto ano de sua fundação (COUTO et.al., 2017).

O enquadramento das empresas como micro ou pequena parte de diferentes conceitos (COUTO et.al., 2017). Para o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte o enquadramento das micro e pequenas empresas depende de seu faturamento anual (COUTO et.al., 2017). Já para o SEBRAE o porte se diferencia pelo número de funcionários e setor de atividade das empresas (COUTO et.al., 2017). Empresas do setor industrial com até 19 funcionários se enquadram como microempresas e, de 20 a 99 funcionários como pequena empresa (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018). No setor de comércio e serviços a classificação das empresas seguem os parâmetros de: até 9 funcionários são



consideradas microempresas e de 10 a 49 funcionários são pequenas empresas (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Segundo Jordão et.al. (2017) as micro e pequenas empresas precisam inovar para competir através de recursos intangíveis para se destacar no mercado.

A compreensão sobre inovação nas micro e pequenas empresas ainda exige muitos estudos e maior profundidade no tema, principalmente no cenário brasileiro (JORDÃO et.al., 2017). Apesar de muitas dessas empresas não possuírem um setor específico para pensar a inovação elas são geralmente, organizações mais flexíveis, com grande capacidade para se adaptar e oferecer respostas rápidas ao mercado (JORDÃO et.al., 2017).

### **3. METODOLOGIA**

Para o levantamento das informações, foi realizada coleta de dados através de pesquisa bibliográfica no site de SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library), considerando artigos nacionais publicados nos últimos cinco anos sobre os temas que compõem a inovação em micro e pequenas empresas.

Visando demonstrar uma proposta de inovação às micro e pequenas empresas, o presente estudo trata de um artigo de revisão bibliográfica por abordagem qualitativa, de forma descritiva. Foi realizado o levantamento dos fatores de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras e seus principais critérios. A partir desses dados foi elaborado um Quadro de Modelo de Negócios (CANVAS), com a respectiva proposta de consultoria de apoio a inovação para micro e pequenas empresas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Esta ferramenta apresenta 9 categorias distintas, que se complementam. São elas: Segmento de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de Receita, Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias principais, Estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Através desta descrição, fica ilustrada a proposta do Modelo de Negócios que funciona como um guia para implementação de estratégias organizacionais, de processos ou sistemas (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

Tal ferramenta ilustra de forma clara e simples uma visão do Modelo de Negócios, oferecendo ao empreendedor a compreensão do cenário geral da organização, demonstrando como essa proposta irá gerar valor (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

Foram considerados na pesquisa estudos de inovação incremental ou disruptiva, em produtos, processos, organizacionais ou em marketing em micro e pequenas empresas sendo estas dos setores de indústria, comércio ou serviços.

Para ilustrar o entendimento dos conceitos, os resultados da pesquisa serão apresentados como proposta de consultoria às micro e pequenas empresas para gerar inovação, descritos nas 9 etapas do CANVAS. Este modelo de negócios visa aproximar a relação da empresa com seu ambiente de negócios, para melhorar a oferta de seus produtos e serviços (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018). Este modelo pode ser utilizado para todo tipo de organização (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

Pensando o desenvolvimento de um modelo de negócios, a ferramenta de um processo inovador pode auxiliar a empresa a criar e aplicar uma eficaz proposta de valor a seus clientes (PEREIRA; SOARES; REIS, 2018).

#### **4. DESCRIÇÃO DO QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS**

Propomos um modelo de negócio que visa apoiar as micro e pequenas empresas na geração de inovação.

A fundamentação deste Quadro de Modelo de Negócio tem como objetivo desenvolver os fatores e competências internas das micro e pequenas empresas, favorecendo a inovação. Tais fatores compreendem: Liderança; Gestão dos recursos e conhecimento; Cultura organizacional e processos (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Este modelo de negócio foi pensado devido a abertura das micro e pequenas empresas as fontes externas de conhecimento que possam agregar valor ao negócio. Segundo Benedetti, Ghobril e Albarello:

“Uma fonte externa trabalhando em conjunto com a empresa aumenta o potencial para ampliação do conhecimento internamente à firma de pequeno porte.” (BENEDETTI; GHOBRIIL; ALBARELLO, 2017, p. 5)

Acredita-se que essa proposta de Modelo de Negócio seja uma alternativa competitiva das micro e pequenas empresas, otimizando custos e facilitando o acesso a novas tecnologias e conhecimentos.

##### **4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE**

O entendimento do macroambiente passa pelos critérios: Demográficas; Econômicas; Naturais; Tecnológicas; Políticas e Culturais. O microambiente pode ser afetado pelo macroambiente e se subdivide entre: Própria empresa; Fornecedores; Intermediários; Concorrentes; Público e Clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nesta proposta de negócio descrevemos as seguintes características do macroambiente: no aspecto demográfico este modelo de negócios é jovem e busca atuar com micro e pequenas empresas na região Sudeste do Brasil. O cenário econômico pode afetar o público alvo e restringir investimentos. A tecnologia pode afetar e impulsionar a distribuição do produto, pois fortalece a relação com o público alvo. As políticas públicas relacionadas ao incentivo à inovação podem favorecer este modelo de negócios.

O microambiente pode ser descrito a partir da análise da própria empresa – que têm como força o Capital Intelectual – sempre em desenvolvimento. Os fornecedores que são parceiros do negócio, como o próprio SEBRAE também são forças deste Modelo de Negócio. Em relação aos Intermediários, sugerimos que os próprios parceiros divulguem informações positivas que possam auxiliar na promoção do Modelo de Negócio. Os concorrentes são especialmente Startups que atuam com alta tecnologia, com grandes investidores - o que implica em manter nosso Modelo de Negócio em constante inovação para manter a competitividade. E o cliente que será beneficiado pelo processo de desenvolvimento de estratégias de inovação para seu negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

#### **4.2 BUSINESS MODEL GENERATION**

No Quadro de Modelo de Negócio são descritos os nove componentes: Segmento de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de Receita, Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias principais, Estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O segmento de clientes pode ser subdivididos entre: mercado de massa; nicho de mercado; segmentado; diversificada; plataforma multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). No Modelo de Negócio apresentado, nossos clientes são empresas de pequeno porte dos setores da indústria, comércio e/ou serviços que tenham pelo menos um ano de fundação, com sede na região Sudeste do Brasil, ou seja, clientes segmentados.

No segundo componente do Canvas – Proposta de Valor, temos as categorias de: novidade; desempenho; personalização; fazendo o que deve ser feito; design; marca/status; preço; redução de custo; redução de risco; acessibilidade; conveniência/usabilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A proposta de valor do negócio é melhorar o desempenho dos clientes, gerando valor em seus produtos atuando no desenvolvimentos de três principais fatores: Liderança, inovando na gestão e aumentando a performance da equipe; Gestão de recursos e conhecimento, através do engajamento nos processos e foco no resultado do negócio; Cultura Organizacional através da transição para uma cultura de inovação.

Já em relação aos Canais de comunicação com o cliente, temos: Canais diretos ou indiretos e cinco fases: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nossa proposta se enquadra nos canais do tipo direto, através do site ou telefone do consultor, passando pelas cinco fases: conhecimento; avaliação; compra; entrega; pós venda.

Os objetivos do tipo de Relacionamento com clientes podem ser: para conquistar clientes; reter clientes ou ampliar as vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Esse relacionamento pode ser feito através de: assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service; serviços automatizados; comunidades; cocriação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nosso objetivo de relacionamento com os clientes é de reter e manter tais clientes, através do relacionamento que pode ser pessoal ou automatizado, a depender da etapa do negócio. Este modelo de negócios propõe uma assistência pessoal dedicada, pois o processo de desenvolvimento para a inovação é complexo e ocorre geralmente por longos períodos.

A fonte de receita do Modelo de Negócio pode ser por transação de renda, pagamento único ou renda recorrente (resultante de pagamento constante) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Dentro dessas transações as fontes de receitas podem ser: venda de recursos; taxa de uso; taxa de assinatura; empréstimos/aluguel/leasing; licenciamento; taxa de corretagem; anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Em nossa proposta a fonte de receitas será através de renda recorrente, pois o pagamento é feito de forma constante, de acordo com cada etapa de desenvolvimento, do tipo da taxa de assinatura.

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os recursos físicos se resumem no veículo para deslocamento até o cliente e materiais de papelaria para aplicação das atividades de consultoria. Os recursos intelectuais exigem mais investimento, visto que este é o principal recurso deste modelo de negócio e os recursos humanos são os consultores que irão – através do capital intelectual gerar valor aos clientes. Os recursos financeiros são próprios e destinados à investimento em novas tecnologias, desenvolvimento dos recursos humanos para aumentar o capital intelectual e em marketing digital para manter o modelo de negócios disponível no mercado.

As categorias das Atividades Chave são subdivididas em: produção; resolução de problemas; plataforma/rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Neste modelo de negócios é a resolução de problemas através de Workshop, Treinamento, Assessoria e Consultoria que buscam apoiar as Micro e Pequenas empresas na geração de inovação.

No componente Parceiros Chave são descritas as redes de fornecedores e parceiros que fazem o Modelo de Negócios acontecer (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As quatro categorias desta etapa do Modelo de Negócios são: alianças estratégicas entre não competidores; coopetição; joint ventures para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As motivações para as parceiras podem ser para otimização e economia de escala, redução de riscos e incerteza, aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As parcerias são desenvolvidas através de alianças estratégicas desenvolvidas através de parceira com o SEBRAE - que é o principal canal de apoio às micro e pequenas empresas no país. A motivação para tal parceria é a redução de riscos e incertezas.

No último componente do Canvas, a Estrutura de Custo pode ser subdividida em 6 (seis) categorias: direcionadas pelo custo; direcionadas pelo valor; custos fixos; custos variáveis; economias de escala; economias de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A estrutura de custo é Direcionada pelo Custo visando oferecer soluções para inovação de forma acessível às micro e pequenas empresas, além dos custos fixos com aluguel, telefonia, estratégias de marketing e desenvolvimento da equipe.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de inovação é ainda complexo e pouco conclusivo, pois existem vários caminhos para se alcançar a inovação e esses caminhos dependem de muitas variáveis como: questões econômicas, investimento em pesquisa e desenvolvimento, investimento no capital intelectual, etc. Apesar disso, entende-se cada vez mais necessário o investimento no desenvolvimento de ações que gerem inovação para manter as empresas – especialmente as micro e pequenas empresas – em nível competitivo no mercado.

A necessidade de inovação em empresas com baixa capacidade tecnológica – como as micro e pequenas empresas – devem ser levadas em consideração, pois tais empresas são responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico do país.

O objetivo deste estudo era abordar os fatores e competências que impactam diretamente na capacidade de inovação dessas empresas e apresentar proposta de atuação sob tais aspectos.

Foi observado que é fundamental uma atuação nos aspectos internos dessas empresas, como: Liderança, Gestão de recursos e conhecimento e na Cultura Organizacional, favorecendo o desenvolvimento das competências para inovação, visto que as micro e pequenas empresas tem poucos recursos para investir e desenvolver esses processos – que podem gerar valor à empresa. Ao mesmo tempo, é positivo o cenário de flexibilidade, autonomia e capacidade de cooperação dessas empresas.

Portanto, o modelo de negócios apresentado, visa desenvolver e potencializar a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas da região Sudeste do país, através do apoio no desenvolvimento da Liderança, Gestão de recursos e Cultura, pois tais empresas abrangem enorme fatia dos negócios brasileiros, com grande potencial econômico.

## REFERÊNCIAS

BITTAR, A. V.; SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 1-32. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51241/micro-e-pequenas-empresas-inovadoras--evidencias-em-empresas-paulistanas/i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. *Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 58-71, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44686/o-papel-das-politicas-publicas-para-potencializar-a-inovacao-em-pequenas-empresas-de-base-tradicional/i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

BENEDETTI, M. H.; GHOBRI, A. N.; ALBARELLO, E. B. Possíveis Interações entre Conhecimentos Externos e Internos nos Processos de Inovações de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 15, n. 3, p. 90-110, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45929/possiveis-interacoes-entre-conhecimentos-externos-e-internos-nos-processos-de-inovacoes-de-micro-e-pequenas-empresas---i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48277/mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-empresas--estudo-das-principais-causas-de-falencia-empresarial-em-bambui-mg/i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

HONORIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z. Aplicação de Ferramentas de Apoio Gerencial Contábil em uma Microempresa de Confeções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 1, p. 201-218, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.1199> Acesso em 06 Abr. 2019.

JORDÃO, R. V. D.; PEREIRA, F. C. M.; ZIVIANI, F.; FREIRE, F. L. Capital Intelectual e Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48376/capital-intelectual-e-inovacao-em-micro--pequenas-e-medias-empresas-brasileiras/i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

NUNES, M. P.; STEINBRUCH, F. K. Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios – Uma Abordagem Teórica. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 3, p. 207-221, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1> Acesso em: 06 Abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO OCDE. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2006, 184 p. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> Acesso em: 06 Abr. 2019.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PEREIRA, F. C. M.; SOARES, C. P.; REIS, D. A. O. Uso do Design Thinking para a Criação de Modelo Canvas e Processo Voltados à Captação de Recursos em Editais de Patrocínio por Micro e Pequenas Empresas. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 19, n. 1, p. 185-200, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52159/uso-do-design-thinking-para-a-criacao-de-modelo-canvas-e-processo-voltados-a-captacao-de-recursos-em-editais-de-patrocínio-por-micro-e-pequenas-empresas/i/pt-br> Acesso em: 06 Abr. 2019.

SCACIOTTA, V. V.; GUERRAZZI, L. A. C.; FERNANDES, K. R. Em Busca de Convergência: Um Estudo Bibliométrico sobre Modelo de Negócios. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 18, n. 1, p. 4-18, 2019. Disponível em:  
<https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2708> Acesso em: 06 Abr. 2019.