



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RENAN REIS GARCIA

**MODELO DE NEGÓCIO: Fatores preponderantes de
longevidade**

Brasília – DF

2016

RENAN REIS GARCIA

**MODELO DE NEGÓCIO: Fatores preponderantes de
longevidade**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Antônio
Nascimento Júnior

Brasília – DF

2016

Garcia, Renan Reis.

Modelo de negócio: Fatores preponderantes de longevidade /
Renan Reis Garcia. – Brasília, 2016.

61 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, Departamento
de Administração.

1. Modelo de negócio. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação 4.
Base da pirâmide. I. Título.

RENAN REIS GARCIA

**MODELO DE NEGÓCIO: Fatores preponderantes de
longevidade**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Renan Reis Garcia

Doutor, Antônio Nascimento Júnior
Professor-Orientador

Doutor, Marcelo Estrela Fiche
Professor-Examinador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 30 de novembro de 2016

À minha família, em especial aos meus pais, Alba e Alencar, por sempre me apoiarem nas minhas decisões e me orientar a seguir os melhores caminhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por nunca me deixar só quando preciso Dele.

Agradeço a meus amigos e a minha família por sempre me apoiarem, sem eles eu não chegaria até aqui.

Em especial agradeço a meus avôs Hugo e João e avós Angelina e Lurdes, que me ensinaram o valor da sabedoria e do bem viver, além de minha mãe que me ensinou o valor da humildade e da força de caráter e de meu pai que me ensinou a importância de valorizar o tempo e a oportunidade de usufruir dele em companhia dos familiares.

Agradeço aos meus irmãos Danilo, Mateus e Joice e ao tio Robert que me ensinam diariamente o valor do trabalho e da disciplina para atingir objetivos.

Agradeço aos companheiros do movimento espírita, em especial aos amigos do Portal da Luz, que me auxiliam sempre a fortalecer minha fé e minha coragem para cumprir minha missão nessa vida. Em especial, agradeço a Luiz Fernando, Ana Lúcia, Cristian, Geovanni e Iracema, que me ensinaram o valor da liderança servidora e da importância de colocar Cristo em primeiro lugar em nossas vidas.

Agradeço aos meus irmãos de coração Gabriel, Elios, Rodrigo, Christopher e Felipe por me mostrar que amizade independe de distância.

Agradeço à minha melhor amiga e namorada Thaís, que me mostrou a importância de lutar pelo que eu quero e viver intensamente.

Agradeço ao meu orientador, professor Antônio que, além de conselhos técnicos, me mostrou o valor de viver a vida com leveza e acreditar em mim mesmo.

À AD&M Consultoria e todos os seus membros que, direta ou indiretamente, me auxiliaram no meu crescimento como profissional e sendo o “principal diferencial” para otimizar meu nível de produtividade e de responsabilidade.

Aos colegas de curso da UnB que sempre estiveram dispostos a compartilhar conhecimentos e angústias no dia a dia, em especial ao grupo dos “Guerreiros Desesperados” que me mostraram o valor da amizade verdadeira.

Por fim, agradeço a todos os respondentes do questionário aplicado nas empresas participantes da pesquisa.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar os impactos do modelo de negócio na longevidade empresarial. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o apoio de um questionário adaptado, na qual se buscou encontrar os atributos considerados importantes por gestores de empresas longevas do Distrito Federal. Foram avaliados fatores acerca da influência do colaborador, do impacto das capacidades organizacionais e da análise do cenário externo à empresa. Os resultados apontam que a avaliação dos gestores corrobora a importância dos aspectos essenciais para o sucesso empresarial levantados no referencial teórico. Com base nos resultados, concluiu-se que o estudo atingiu seu objetivo inicial, porém abriu espaço para novos estudos a fim de dirimir limitações suscitadas nesse trabalho.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Empreendedorismo. Inovação. Base da pirâmide.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.....	38
Gráfico 2 – Faixa etária e tempo de trabalho na empresa.....	39
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos entrevistados.....	40
Gráfico 4 – Item 1 do bloco “Do Executivo”.....	41
Gráfico 5 – Item 2 do bloco “Do Executivo”.....	41
Gráfico 6 – Item 3 do bloco “Do Executivo”.....	42
Gráfico 7 – Item 4 do bloco “Do Executivo”.....	42
Gráfico 8 – Item 5 do bloco “Do Executivo”.....	43
Gráfico 9 – Item 6 do bloco “Do Executivo”.....	43
Gráfico 10 – Item 7 do bloco “Do Executivo”.....	44
Gráfico 11 – Item 8 do bloco “Do Executivo”.....	44
Gráfico 12 – Item 1 do bloco “Da Empresa”.....	45
Gráfico 13 – Item 2 do bloco “Da Empresa”.....	46
Gráfico 14 – Item 3 do bloco “Da Empresa”.....	46
Gráfico 15 – Item 4 do bloco “Da Empresa”.....	47
Gráfico 16 – Item 5 do bloco “Da Empresa”.....	47
Gráfico 17 – Item 6 do bloco “Da Empresa”.....	48
Gráfico 18 – Item 7 do bloco “Da Empresa”.....	48
Gráfico 19 – Item 8 do bloco “Da Empresa”.....	49
Gráfico 20 – Item 1 do bloco “Do Mercado”.....	50
Gráfico 21 – Item 2 do bloco “Do Mercado”.....	50
Gráfico 22 – Item 3 do bloco “Do Mercado”.....	51
Gráfico 23 – Item 4 do bloco “Do Mercado”.....	51
Gráfico 24 – Item 5 do bloco “Do Mercado”.....	52

Gráfico 25 – Item 6 do bloco “Do Mercado”	52
Gráfico 26 – Item 7 do bloco “Do Mercado”	53
Gráfico 27 – Item 8 do bloco “Do Mercado”	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A pirâmide econômica mundial.	31
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala tipo Likert para os itens da pesquisa.....	36
Tabela 2 – Cargos dos entrevistados.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Negócio e empreendedorismo	16
2.2	Modelos de negócio.....	19
2.2.1	Conceito, características e utilização.....	19
2.2.2	Inovação e impacto.....	24
2.3	Mercado e economia em rede.....	28
2.3.1	Do global ao local	28
2.3.2	A riqueza na base da pirâmide	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	34
3.2	Participantes do estudo.....	35
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	35
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	Perfil e características dos respondentes.....	38
4.2	Primeiro bloco de itens: Do Executivo.....	40
4.3	Segundo bloco de itens: Da Empresa	45
4.4	Terceiro bloco de itens: Do Mercado.....	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICES	59
	Apêndice A – Questionário Estruturado	59

1 INTRODUÇÃO

O trabalho aborda temas que tangem aos desafios da longevidade empresarial. O foco principal será no modelo de negócio e, logo, abrirá espaço para temas que circulam os desafios da longevidade empresarial, tais como: capacidade empreendedora individual e organizacional, impacto da inovação, perfis de gestão e análise do mercado.

Para Quinn e Cameron (1983), os modelos de eficácia organizacional como modelo de objetivos racionais de sistemas abertos, de relações humanas e de processos internos são foco de alterações advindas do próprio processo de evolução da organização no mercado.

A pretensão do estudo sobre o problema referido é buscar alguns dos fatores comuns às empresas longevas no contexto estudado. A abordagem do tema ganha importância, pois pode auxiliar a esclarecer quais são as variáveis que os gestores devem priorizar para alcançar o sucesso no longo prazo.

As organizações longevas são aquelas que conseguem estender sua existência por várias gerações, utilizando fatores internos e externos em conjunto para que isso ocorra. Várias delas conseguem se sobrepôr a crises econômicas, políticas ou sociais, independentemente de seu tamanho, setor ou estrutura. Em sua pesquisa, Batillana e Beraldo (2004) discorrem sobre a variedade de autores que estudam o desenvolvimento das organizações nas distintas fases de sua existência. Portanto, é importante compreender os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso das empresas por meio da análise conjunta da empresa e do ambiente em volta dela.

1.1 Formulação do problema

Que o sucesso não depende de fórmulas mágicas ou mensagens triunfantes, a maioria dos gestores já sabe. Porém, será que somente a persistência e a capacidade de superar fracassos é suficiente para levar as organizações ao

sucesso no longo prazo? Essa dúvida ganha mais força com a facilidade de acesso à informação que a economia do conhecimento propicia, além da entrada de países em desenvolvimento com mais intensidade no mercado mundial.

Por outro lado, temos cada vez mais empreendedores e investidores dispostos a arriscar nesse mesmo mercado. E como novos modelos de gestão que se moldam ao longo do tempo interferem nesse processo? Esses questionamentos compõem a problemática que envolve a pesquisa.

Essa pesquisa tem interesse em responder à seguinte pergunta: Quais são os fatores preponderantes de longevidade empresarial que compõem o modelo de negócio?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é investigar os aspectos de maior impacto do modelo de negócio e seus desdobramentos na longevidade empresarial, avaliando a percepção dos gestores de empresas do Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

Para colaborar com o atingimento do objetivo geral da pesquisa, foram elencados objetivos específicos, que elencam os focos de desenvolvimento parcial do estudo. São eles:

- Identificar a influência das características individuais dos gestores para o modelo de negócio;
- Avaliar como o posicionamento da empresa influencia na longevidade;
- Estudar aspectos do mercado que são essenciais para guiar as estratégias das empresas;

- Avaliar como a inovação e a busca por novos mercados é vista pelos gestores.

1.4 Justificativa

Tendo como base os objetivos citados acima, esse trabalho visa contribuir positivamente ao meio acadêmico, porquanto a Administração é uma ciência essencialmente aplicada e prática. O trabalho também visa servir de base para estudos correlatos e gerar insumos para o desenvolvimento do mercado empresarial.

O estudo se justifica pela necessidade de entender o motivo do sucesso das empresas ao longo do tempo e investigar as boas práticas que levam a esse resultado. É importante uma análise acerca do conceito e modelo de negócio, eles são elementos essenciais para compreender as características distintas de cada organização, além de ferramentas únicas para diferenciação junto aos concorrentes no mercado.

Ademais, os resultados podem servir de base para os gestores repensarem sobre a estrutura e a alocação de recursos em suas empresas. A reavaliação do foco dos esforços empresariais será útil para potencializar a capacidade organizacional e garantir melhores entregas ao consumidor final, que tende a superar as suas expectativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão expostos os embasamentos teóricos que auxiliarão o autor a responder à pergunta de pesquisa. Será realizada uma revisão da literatura acerca das características e variáveis aplicáveis ao modelo de negócio e ao empreendedorismo, assim como um levantamento sobre impacto e inovação empresarial. Por fim, o autor discorre sobre aspectos do mercado e da nova economia em rede.

2.1 Negócio e empreendedorismo

O conceito de empreendedor é amplamente utilizado para designar aqueles que imaginam, desenvolvem e realizam suas visões (FILLION, 1996). Porém, sua aplicação prática é facilmente perceptível. O economista Schumpeter (1934) elucida que o empreendedor está ligado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Ele é responsável pela introdução de bens e serviços no mercado, além de combinar métodos inovadores de produção e comercialização nas empresas.

Os autores Timmons (1994) e Hornaday (1982) listam em suas pesquisas características dos empreendedores. Abaixo figuram algumas delas:

- O empreendedor tem autoconfiança, autonomia, otimismo e necessidade de realização;
- Tem perseverança e tenacidade;
- Considera o fracasso como um resultado como outro qualquer. Aprende com os próprios erros;
- Tem grande energia. Sabe concentrar suas energias para alcançar resultados;
- Luta contra padrões impostos, descobre nichos não explorados no mercado e os ocupa;
- Tem forte intuição. No empreendedorismo não importa o que se sabe, mas como se faz;

- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- Constrói “redes de relações” e as utiliza intensamente para alcançar seus objetivos;
- Conhece muito bem seu ramo de atuação e cria seu próprio método de aprendizagem;
- Tem alto nível de consciência do ambiente em sua volta, detectando oportunidades de negócio.

O profissional empreendedor não necessariamente atua somente para abrir novos negócios. A cultura empreendedora pode ser incorporada pelas empresas já existentes. Para Dreher (2004), são várias as iniciativas de empreendedorismo nas organizações. Para ele, para existir uma cultura empreendedora, duas das iniciativas abaixo têm de existir:

- Perfil empreendedor: conjunto de competências que caracterizam o colaborador como empreendedor;
- Gestão empreendedora: aplicação do conceito nas técnicas de gestão da organização;
- Intra-empreendedorismo: empreendedorismo dentro dos limites de uma organização já estabelecida;
- Empreendedorismo coletivo: grupo de pessoas associa-se, mobiliza recursos, partilha um projeto e concretiza ações.

Stevenson e Gumpert (1985) enfatizam que o planejamento e a estratégia são os alicerces da cultura empreendedora, pois diminuem as incertezas em oportunidades de negócios. Isso se relaciona à atitude do empreendedor de sempre mensurar o risco antecipadamente.

Meira (2013) considera a empresa como uma escola ao empreendedor. Como vivemos atualmente na economia do conhecimento, todos os negócios, públicos e privados, devem ser centrados em educação. Quando se alia a educação com oportunidades de mercado, é possível haver esperança. Daí, entra o papel do governo nos negócios. Ele é responsável por prover educação e fomentar a criação de oportunidades mercadológicas. Porém, além disso, para o autor, o governo deve se afastar e servir somente de suporte aos executivos e empreendedores.

No Brasil, isso se configura como um problema. O sistema educacional é falho. Por exemplo, há pouco incentivo à meritocracia e a estrutura é rígida e pouco

pragmática. As universidades hoje ainda valorizam muito o teórico em detrimento da utilidade que a sociedade demanda. A ideia é aumentar a relevância do sistema para que ele resolva grandes problemas práticos, tais como o elevado custo Brasil ou a fuga de pessoal qualificado do país.

Para Collins (2013), as empresas de desempenho excelente são diretamente dependentes dos gestores que compõem o negócio. Segundo ele, os executivos precisam chegar ao nível 5 de excelência, de acordo com a escala a abaixo:

- Nível 1 ou Indivíduo altamente capacitado: realiza contribuições produtivas por meio de talento, conhecimento, técnicas e bons hábitos de trabalho;
- Nível 2 ou Membro colaborador da equipe: agrega, com suas capacidades individuais, para que os objetivos da equipe sejam atingidos e trabalha de forma harmoniosa com os demais;
- Nível 3 ou Gerente competente: organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva de objetivos predeterminados;
- Nível 4 ou Líder eficaz: alcança o comprometimento estimulando padrões elevados de desempenho e através de uma visão clara e forte;
- Nível 5 ou Executivo de nível 5: alcança excelência duradoura por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo.

Para o autor, os executivos ideais são modestos e tem ambição direcionada aos interesses da empresa. Esses empreendedores têm a vontade inabalável de fazer o que precisa ser feito. Porém, esses líderes não são tão valorizados, pois o mercado acaba demandando, de forma paradoxal, líderes egocêntricos e com sede de poder pessoal.

Collins (2013) então sugere que, para quebrar esse paradigma mercadológico, primeiro sejam captados os profissionais mais adequados dentro da empresa e só depois sejam trabalhadas a visão e as estratégias da empresa. A ideia é congrega pessoas auto-motivadas, habilidosas e disciplinadas, pois essas guiarão a organização à excelência. Elas conseguem lidar com a dura realidade dos fatos organizacionais sem perder a fé inabalável no crescimento orientado. Além disso, nas pesquisas do autor, não houve padrão encontrado que ligasse a transformação

da empresa com a remuneração dos executivos. Em outras palavras: o que importa é quem você paga e não o quanto você paga, o que reforça o perfil do executivo de nível 5. Os benefícios financeiros se tornam importantes para manter essas pessoas certas no “barco”.

2.2 Modelos de negócio

2.2.1 Conceito, características e utilização

Apesar do termo modelo de negócio ser cada vez mais utilizado por acadêmicos e empreendedores, seu conceito ainda não alcançou consenso. A expressão ganhou força após o surgimento de negócios com base na Internet (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2002). Nos últimos anos, surgiram várias definições. Os mesmos autores formularam uma definição inicial para o termo em questão:

O modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2002, p.15)

Rappa (2004) estuda a provisão de serviços de computação ao público. Em seu artigo, ele levanta as características que aumentariam a utilidade do serviço para os usuários, tais como necessidade do usuário, confiabilidade, escalabilidade e exclusividade. Para atingir nível de competitividade na entrega, ele apresenta o conceito de modelo de negócio, que apresenta um método de fazer negócio. Para o autor, o modelo explica como a empresa cria valor, como se dá a interação com seus parceiros comerciais e o tipo de acordo que a empresa faz com os clientes para gerar receita.

Barrientos e Rumiany (2005) criam um enquadramento teórico para conceituar modelo de negócios. Inicialmente, os autores deixam claro que há duas abordagens para a utilização do termo. A primeira se refere ao empreendedor que almeja iniciar um negócio desde o início e utilizará o modelo como ferramenta para a sua criação. Já na segunda abordagem, o foco é nos executivos que buscam

implementar uma nova frente de trabalho numa empresa já existente para aumentar suas fontes de receita.

A primeira fase do enquadramento consiste em avaliar se já existe no mercado-alvo um “Conceito de negócio” que já abranja a “Ideia de negócio” a ser implementada. Caso não exista, deve-se pensar em uma maneira de estruturar esse conceito. Um exemplo disso é a criação dos primeiros negócios pela internet, que demandaram uma reflexão sobre uma nova estrutura de negócios. A segunda etapa consiste na avaliação dos requisitos necessários para aproveitar uma “Oportunidade de negócio”. Esses requisitos são relacionados à capacidade de gestão, que são os conhecimentos, habilidades e experiência de gestão para materializar ideias e oportunidades em negócios rentáveis. A terceira etapa é comunicar com estruturação lógica satisfatória a como materializar a oportunidade de negócio, fase que os autores denominam de “Modelo de negócios”. Para os autores, modelo é o conjunto de variáveis que permitem simplificar a realidade gerando uma abstração com propósitos úteis, no caso de negócios, busca-se encontrar os seus elementos centrais. Por fim, deve-se nivelar qual o nível desejado de complexidade do modelo, que se dá pela quantidade e profundidade de variáveis envolvidas, além dos indicadores para avaliar os resultados dessas variáveis.

Para Barrientos e Rumiany (2005), o modelo de negócio deve conter as seguintes informações:

- Proposição de valor: o que será entregue ao cliente final;
- Cadeia de valor: detalhamento do processamento dos insumos para gerar a entrega ao cliente;
- Captura de valor: definição de como ocorre a remuneração pelo valor criado;
- Seleção dos clientes: mercado-alvo a ser buscado;
- Fatores chave de sucesso: características que diferenciam o negócio no segmento de mercado em que atua;
- Indicadores chave de desempenho: variáveis que garantem o sucesso;
- Fatores ambientais chave: aspectos do ambiente externo à empresa que devem ser monitorados;
- Grandes números: parâmetros e escalas que auxiliam a compreender o negócio.

Hedman e Kalling (2001) em seu trabalho defendem que há quatro elementos que devem ser inseridos em um modelo de negócios teórico:

- Mercado: representa a parte externa da organização, incluindo a definição dos clientes e dos concorrentes;
- Oferta: apresenta o portfólio de serviços e de produtos que são oferecidos ao mercado;
- Organizacional: descreve a cadeia de valor e sua disposição, além de explicitar a estrutura organizacional;
- Recursos: apresenta os recursos físicos e humanos, além dos demais fatores de produção.

Segundo esses autores, quando há variação em um ou mais dos elementos acima, é formado um tipo diferente de modelo de negócio. Portanto, reforça-se a ideia da possibilidade de haver mais de um modelo de negócio por empresa.

Giaglis e Pateli (2004) propõem um esquema que apresenta os componentes do modelo de negócio. Cada um dos elementos, são balizados por “tendências”, “regulações” e “tecnologias”, são eles:

- Missão e objetivos estratégicos;
- Mercado-alvo (alcance máximo e segmentos específicos);
- Proposição de valor (produtos e serviços);
- Recursos (capacidade de gestão e ativos empresariais);
- Atividades chave (processos internos/externos);
- Estruturas de custo e captura de valor (Políticas de preços e despesas);
- Cadeia ou “rede” de valor (Cadeia de valor + alianças).

Barrientos e Rumiany (2005) separam os modelos de negócio em dois tipos: os que enfatizam a narração – são aqueles que partem do princípio que ideias boas e simples são facilmente explicadas, almeja contar uma história de como é possível obter benefícios com o negócio – e os que enfatizam os números – são aqueles que, através de quadros numéricos comparados, explicam a estrutura e o funcionamento do negócio em estudo. Para eles também, o modelo de negócios é ferramenta útil para transmitir a essência de um negócio, estudar sua viabilidade mercadológica e

financeira, testar hipóteses em diferentes cenários projetados e servir de insumo para estratégias de uma organização já existente.

Quanto à validade de um modelo de negócios, Hedman e Kalling (2001) elencam um grupo de critérios a serem avaliados:

- Coerência lógica: se refere à integração dos seus componentes, tanto no âmbito intraorganizacional quanto ao ambiente externo;
- Relevância prático-teórica: a síntese teórica deve estar embasada em dados empíricos que demonstrem conhecimento do mercado ao qual o modelo se dirige;
- Poder relativo de explicação: é a capacidade que o modelo tem de motivar o interlocutor e a sua eficácia em responder perguntas que ele tem em mente.

Hamel (2000), analisa que os modelos de negócio devem ser avaliados em função de seu potencial de geração de riqueza, tendo como critérios:

- Eficiência: capacidade de ampliar o negócio atual e de maneira sustentável;
- Originalidade: grau em que o modelo pode ser considerado único em seu segmento, dependendo de seus componentes;
- Congruência: ajuste sinérgico entre os elementos do modelo;
- Alavancagem: como o negócio se comporta para aproveitar oportunidades e evitar ameaças.

Barrientos e Rumiany (2005) definem que o modelo de negócios pode ser apresentado de três maneiras básicas diferentes, dependendo de seu maior enfoque, que pode ser: narrativa, números ou gráficos. Além disso, em sua apresentação, alguns aspectos relevantes são:

- Formalização da estrutura do negócio e variáveis relacionadas a ela;
- Clareza e síntese de linguagem;
- Pertinência das expectativas;
- Alcance dos objetivos;
- Credibilidade do modelo.

Já para Chesbrough e Rosenbloom (2002), os modelos de negócios devem atender a seis funções:

- Articular a proposição de valor;
- Definir um segmento de mercado alvo;
- Definir a estrutura da cadeia de valor do produto ou serviço e do negócio como um todo;
- Especificar os mecanismos de geração de receita e analisar a estrutura de custos;
- Identificar o posicionamento de mercado e os relacionamentos de acordo com a cadeia de valor;
- Formular a estratégia competitiva visando a diferenciação junto aos concorrentes.

Para diferenciar plano de negócios e modelo de negócios, Meira (2013) faz a seguinte análise:

E aí nós chegamos no tal do plano de negócios: se um modelo de negócios é uma proposição DESCRITIVA do que é seu negócio, um plano de negócios vai vir a ser o detalhamento PRESCRITIVO de como as coisas terão que ser feitas, passo a passo, para o negócio se desenrolar. Para quem é de computação, um modelo de negócios é DENOTACIONAL [trata de significados, dos quês e porquês] e um plano, OPERACIONAL [trata dos comos]. Pra saber mais [sem estudar muito], basta olhar a página 1 das notas de aula de uma disciplina de semântica. O modelo de negócios é central e essencial para se escrever um plano de negócios que faça sentido para qualquer analista e, principalmente, para o investidor. O modelo pode e deve ser abstrato e estar na sua cabeça em todos os níveis de discussão e explicação. Perguntado, você deve ser capaz de falar sobre ele seja qual for o tempo que você tiver ou que o investidor ou analista tenha ou possa dedicar a você. (MEIRA, 2013, p.159)

O modelo de negócios ideal deve responder as cinco perguntas para Meira (2013):

- Como descobrir e atingir consumidores e clientes?
- Como entender a competição e diferenciar a oferta?

- Qual é a estratégia e operação de produtos, custos e preços?
- Quais são os processos e práticas de vendas e distribuição?
- Quais são os processos e práticas de atendimento e satisfação do consumidor?

Amir e Zott (2001) tem uma tese que define aspectos para mensurar o potencial de criação de valor em um modelo de negócios:

- Novidade: novas estruturas de transação, novos conteúdos de transação, novos participantes do negócio, etc;
- Eficiência: custos de busca, alcance de seleção, simplicidade, velocidade, etc;
- “Lock-in”: custos de mudança, externalidades positivas de rede, etc;
- Complementariedades: entre ativos, produtos, tecnologias e atividades.

2.2.2 Inovação e impacto

As crises econômicas são partes de ciclos longos. Elas impactam os negócios e devem ser tratadas de formas estruturais e com soluções de longo prazo. Christensen (2012) propõe que as soluções surjam através de inovações para resolver o dilema inerente ao capitalismo quando em crise: “quando a economia voltará a crescer? ”. O autor elenca três tipos básicos de inovação para solucionar o problema:

- Efficiency innovation (1): são aquelas relacionadas a melhorias e variantes para mercados existentes. Esse tipo de inovação é focado no curto prazo;
- Substitution innovation (2): são aqueles produtos/serviços de próxima geração criados na intenção de permitir crescimentos incrementais no mesmo mercado. Esse tipo de inovação é focado no médio prazo;
- Empowering innovation (3): são aquelas novas categorias de produtos/serviços, explorando novos mercados com novas tecnologias. Esse tipo de inovação é voltado ao horizonte de longo prazo.

Para o autor, o problema reside em modificar a ideia já arraigada dos executivos, dos setores público e privado, de investirem no tipo (1) de inovação e começar a investir no tipo (3) ou, ao menos, no tipo (2). Isso ocorre, pois o investimento no curto prazo garante um retorno razoável com baixo risco. Porém, caso investissem em políticas de inovação de médio ou longo prazo, o retorno seria bem mais efetivo. Para que essa lógica seja revertida, é necessário mudar as métricas atuais dos negócios, que levam a investir no tipo (1) de inovação. Mudanças difusas e de curto prazo não resolverão o problema. Há de se instaurar inovações radicais que mudem o comportamento de todos os agentes de mercado, inclusive da política e das ideias.

Outro autor que se preocupa com as mudanças na sociedade e seus impactos ao longo dos anos é Williamson (2000). O autor trabalha através de um quadro que apresenta quatro níveis de análise social. Cada um desses níveis tem uma frequência média para que se ocorra as mudanças, dados propósitos a serem alcançados. Os níveis são os seguintes:

- Nível 1 ou Teoria Social: é frequentemente não-calculativo e espontâneo. Se qualifica como enraizamento por meio de instituições informais, costumes, tradições, normas e religião. Nesse nível, mudanças levam de 100 a 1000 anos para se concretizarem;
- Nível 2 ou Economia de Direitos Propriedade/Teoria Positiva Política: visa alcançar o ambiente institucional correto. Nesse ambiente institucional serão estabelecidas as “regras formais do jogo”, com foco em definições nas áreas política, judicial e burocrática quanto a propriedade. Nesse nível, mudanças levam de 10 a 100 anos para se concretizarem;
- Nível 3 ou Economia de Custos de Transição: visa alcançar as estruturas de governança corretas. Nessa estrutura de governança será “executado o jogo”, por meio de contratos serão alinhadas as estruturas com transições para a economia institucional. Nesse nível, mudanças levam de 1 a 10 anos para se concretizarem;
- Nível 4 ou Economia neoclássica/Teoria da Agência: visa alcançar as condições marginais corretas. O foco se dá na alocação de recursos e emprego, por meio do gerenciamento de preços e quantidades e

incentivos para alinhamento do mercado. Nesse nível, mudanças ocorrem de maneira contínua.

Meira (2013) avalia que as mudanças no Brasil no nível 4 (inovações em produtos/processos/serviços) não se distribuem de forma universal na sociedade, pois os sistemas de governança, do nível 3, estão bem mais determinados pela cultura de nível 1 e normas de nível 2 a defender trabalhadores e consumidores do que promover inovadores e empreendedores.

Para o autor, uma alternativa para modificar esse paradigma com foco em mudanças de baixo impacto advindo dos negócios é o desenvolvimento de negócios inovadores de crescimento empreendedor, que tem como conceito aqueles empreendimentos com até 3 anos de existência que mudam (ou tentam mudar) o comportamento de agentes no mercado de produtos/serviços que crescem em média de 5 a 10 vezes que a porcentagem média do mercado em que se insere. Essas empresas surgem num contexto de transição, no qual antes o valor criado era centrado no autor e na obra, porém a nova norma é a cocriação de valor por meio da mistura de elementos de diversos autores.

Uma visão de impacto focada nas pessoas é elaborada por Collins (2013). Ele se baseia em um ensaio famoso de Isaiah Berlin que conta a história de uma raposa que sempre criava planos e artimanhas para atacar de surpresa o porco-espinho, que vivia sua vida simples. Todos os dias, a raposa astuta encurralava a presa e atacava. Mas, ao perceber o ataque, o porco-espinho sempre se enrolava como uma bola perfeita, pensando: “Mais uma vez lá vem ela, será que nunca vai aprender? ”. Ou seja, “por mais que a raposa soubesse de várias coisas, o porco-espinho sabia o mais importante” (BERLIN, 1993). Fazendo uma análise com base na anedota, pode-se dividir as pessoas em dois grupos:

- Personalidade raposa: se dispersa em vários níveis. Nunca integra seu pensamento numa ideia geral ou visão unificadora para criar um modelo da realidade;
- Personalidade porco-espinho: simplifica o mundo e o transforma em única ideia organizadora. Não importando o grau de complexidade, ele reduz os desafios e problemas a simples “ideias de porco-espinho”. Para ele, tudo que não tem relação com suas ideias não tem

importância. Ele compreende que a essência de um insight profundo é a simplicidade.

Segundo o autor, os grandes CEOs das empresas de resultados efetivos tem a personalidade do tipo porco-espinho. Eles são pioneiros em ações de impacto e implementação de estruturas eficientes. Esse conceito pode ser expandido à organização como um todo, a partir da ideia de concentrar os esforços e os recursos para definir em quais atividades a firma deve ser a melhor no mercado. Collins (2013) diz que o importante é que a empresa utilize o denominador econômico correto para compreender e otimizar o seu motor econômico. Em outras palavras, os gestores têm de medir seu crescimento com base em medidas específicas que levem a empresa a alcançar seu potencial máximo de mercado. A preocupação deixa de ser como crescer para ser “como não crescer rápido demais?”.

Para que as empresas lidem bem com o sucesso e os excessos advindos dele (aumento de clientes, funcionários, pedidos, matéria-prima, etc.) é necessária a cultura da disciplina, na qual os colaboradores da empresa evitam a burocracia e a hierarquia, prezando por liberdade e responsabilidade. Por exemplo, o orçamento para investimentos começa a ser alocado para as áreas da empresa que se adequam ao conceito do porco-espinho. As que não se encaixam no conceito, devem ser eliminadas.

O autor reforça a importância da tecnologia para o crescimento dos negócios. Porém, o importante não é que a empresa seja a primeira a utilizar as tecnologias no mercado e sim que ela seja pioneira na aplicação de tecnologias que impulsionem as áreas estratégicas da organização. Então, a tecnologia entraria como aceleradora de negócios e não como item inicial para o crescimento. A resposta de empresas excelentes às mudanças tecnológicas tem de ser criativa e ponderada.

O processo para a construção de uma empresa excelente para Collins (2013) é cumulativo. Por mais que pareça de fora que houve rupturas radicais e revolucionárias, a maioria das empresas alcança o sucesso de acordo com um processo de desenvolvimento natural e lento. Porém, quando as empresas não conseguem lidar bem com a mudança, acabam entrando num delicado circuito de destruição.

2.3 Mercado e economia em rede

2.3.1 Do global ao local

Meira (2013) argumenta que “mercados são conversações entre pessoas, conduzidas em voz humana” (p.33). Isso explica o sucesso das redes sociais com o advento da internet e a transformação das próprias empresas em redes sociais. Para o autor, estamos na economia KISS (knowledge, informational and services society). Nesse estágio econômico, o ciclo de vida do produto e recursos é substituído pelo ciclo de vida de informação e serviços.

Segundo Kelly (1998), a nova economia, a do conhecimento, é global e favorece os valores intangíveis, tais como ideias, informações e relacionamentos. Ela é intensamente interligada e lugares físicos começam a dar lugar a espaços de fluxos, ou seja, a proximidade física é substituída por múltiplas interações que não dependem de horário ou local fixos.

Apesar disso, Hagel e Brown (2010) sustentam que a localização física ainda é importante e tende a se tornar ainda mais relevante. Exemplo disso é que mais de 50% da população mundial é urbana (contra 30% em 1950). Se o local não fosse importante, as pessoas não migrariam para esses locais muito mais densos. Para Meira (2015), há duas causas que levam a essa concentração espacial. A primeira é o conhecimento tácito, que não é codificado e circula nas conversas informais, ele é cada vez mais importante para negócios e transações; dado que estamos na era do conhecimento, codificar conhecimento de forma efetiva como nessa troca se torna quase impossível no curto prazo se os agentes estiverem distantes. A segunda causa é a atração natural, para os melhores locais, de melhores pessoas e recursos que são necessários para criação e manutenção de negócios de alto-impacto.

Hagel e Brown (2010), juntando o concreto e o abstrato, afirmam que comunidades de interesse online se refletem na prática em locais onde há muita gente engajada executar as proposições discutidas pela web. Em outras palavras, a combinação dessas duas comunidades se torna sinérgica e cada vez mais gente é levada a migrar para esses picos.

Em adição, Meira (2013) comenta que cada empreendedor colabora para que o lugar de seu negócio se torne mais próximo de um dos picos de influência no

globo. Para tanto, os negócios têm de ser inovadores e buscar o crescimento sustentável a longo prazo.

Quando voltamos a atenção à conjuntura empresarial nacional, de acordo com a pesquisa do Sebrae (1999), a taxa de mortalidade empresarial é de até 61% no primeiro ano de existência, 68% no segundo ano e de 73% após três anos de existência. Alguns dos fatores que tendem a evitar a mortalidade são:

- Porte da empresa: quanto maior o empreendimento, mais chances de sucesso;
- Conhecimento anterior do ramo do negócio;
- Ocupação exclusiva dos empresários fundadores com o negócio no primeiro ano de atividade;
- Capital de giro disponível;
- Carga tributária;
- Situação econômica do país.

Segundo a pesquisa, tanto os empresários de sucesso quanto os de empresas extintas elencam como motivo principal da abertura de um negócio a identificação de uma oportunidade no mercado. Porém, como segundo fator preponderante para a abertura, para os empresários de sucesso seria existência de experiência anterior em negócios e para os entrevistados de empresas extintas, seria o tempo disponível para empreender.

Apesar dos dados acima, o Brasil tem uma tendência de aumento no empreendedorismo. O índice TEA (Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial) no Brasil foi de 17,3% em 2010, de acordo com a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (2013). Mesmo perdendo para alguns países da América Latina e África Subsaariana, o Brasil teve média superior ao de países europeus e da América do Norte. Outro índice em que o Brasil se destaca nessa pesquisa é o que classifica o empreendedorismo como uma boa oportunidade de carreira, em que obteve 84,6%, valor também superior ao resultado obtido por países desenvolvidos. Por fim, os resultados da pesquisa revelam que o potencial inovador das empresas depende do ambiente que elas se encontram. Então, novos negócios só conseguem ser criados e se manterem competitivos se o ambiente estiver propício.

Outro estudo relevante é o Doing Business (2013), relatório do Banco Mundial. Em 2013 o Brasil figurava na 116ª posição entre os países onde existe

maior facilidade de se fazer negócios, mantendo-se na mesma posição que estava na mesma pesquisa realizada no ano anterior. O Doing Business, em seu estudo subnacional, classificou o Distrito Federal em 3º lugar dentre os estados quanto à facilidade para se abrir um negócio, que demora em média 49 dias para regularizar a firma. Porém, o Distrito Federal é a unidade da federação com o maior período temporal para se obter crédito. Isso é um fator crítico, pois a falta de capital de giro e alta carga tributária no país são fatores críticos que levam as empresas à falência.

Segundo o site “Portal da Lei Geral”, organizado pela parceria entre SEBRAE e CNI, o Distrito Federal possui 202.047 empresas abrangidas pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, figurando em 13º Lugar em valores absolutos no ranking nacional. Essa colocação é explicada em parte pelo pequeno espaço territorial (5.799,999 Km² segundo o IBGE) e pequena população (2.914.830 moradores segundo o IBGE), comparado aos outros estados.

2.3.2 A riqueza na base da pirâmide

A atenção das empresas, principalmente as multinacionais, sempre esteve voltada para os mercados de renda mais elevada. Porém, a economia global evoluiu e países em desenvolvimento figuram no cenário econômico como nova oportunidade de geração de valor. Assim pensam Prahalad e Hart (2002) argumentando que a promessa de abertura dos mercados dos países mais pobres após a Guerra Fria ainda não se concretizou. Ao invés de atender uma minoria rica, o foco pode ser voltado para os bilhões de pessoas que estão prontos para ter suas necessidades atendidas pelo mercado global.

Para os autores, a razão disso é a falta de criatividade das estratégias mercadológicas das empresas de grande porte, que não contemplam as demandas desses novos mercados. Esses negócios precisam reavaliar a relação preço-performance de seus produtos/serviços, além de buscar um novo nível de eficiência do capital e novos métodos para medir o sucesso financeiro. A globalização aliada ao capitalismo inclusivo promete retornos em forma de lucros, crescimento empresarial e contribuições inestimáveis à humanidade.

Os produtos e serviços atualmente oferecidos à camada 4 (conforme a Figura 1) são insuficientes para atender toda a população e tem qualidade muito

precária. Uma solução inicial seria reproduzir os padrões de consumo e produção dos países desenvolvidos, porém Prahalad e Hart (2002) argumentam que nesses países não há infraestrutura suficiente e, dado o elevado número de pessoas nessa camada econômica, os recursos planetários não seriam suficientes. Os autores ainda acrescentam que apesar da igualdade de renda entre as pessoas parecer utópica, a estabilidade e a saúde econômica mundial, além da continuidade das multinacionais ocidentais, dependem do desenvolvimento comercial e econômico como ferramenta para retirar as pessoas da pobreza e dar a elas oportunidade de uma vida melhor.

Renda per capita anual em dólares (*)	Camada	População em milhões
Mais de \$20.000	1	75 - 100
\$1.500 - \$20.000	2 & 3	1.500 - 1750
Menos de \$1.500	4	4.000

(*) Baseado na paridade do poder de compra nos EUA.
Fonte: U.N. World Development Reports

Figura 1: A pirâmide econômica mundial

Alguns mitos amplamente aceitos devem ser reexaminados para a criação desse novo modelo (PRAHALAD e HART, 2002):

- Mito 1: Os mais pobres não são nosso alvo de consumidores porque não temos como competir rentavelmente no mercado, respeitando nossa atual estrutura de custos.
- Mito 2: Os mais pobres não possuem recursos e não têm necessidade de produtos/serviços vendidos nos países desenvolvidos.
- Mito 3: Somente desejos e necessidades dos mercados desenvolvidos justificam investimentos em novas tecnologias. Os mais pobres podem utilizar uma geração mais antiga de tecnologia.
- Mito 4: A base da pirâmide não é importante para a viabilidade de longo prazo do negócio. Nós podemos deixar a camada 4 para os governantes e para as organizações do terceiro setor.

- Mito 5: Os executivos não ficam entusiasmados com desafios de negócio que envolvam uma dimensão humanitária.
- Mito 6: Intelectuais querem trabalhar nos mercados desenvolvidos. É raro encontrar executivos de talento que queiram trabalhar na base da pirâmide.

Um exemplo de uma empresa de sucesso é a Nirma na Índia. Ela oferecia detergentes para consumidores das classes C e D, na maioria moradores da área rural. Para concorrer com uma subsidiária local da Unilever, ela propôs as seguintes inovações:

- Nova formulação de serviços e produtos;
- Processo produtivo de baixo custo;
- Ampla rede de distribuição;
- Embalagens voltadas a compras menores (diárias);
- Preços mais acessíveis.

Prahalad e Hart (2002) defendem que a infra-estrutura comercial atual deve ser repensada para incluir a base da pirâmide no mercado global. Para eles, há quatro aspectos que precisam ser foco dessa mudança:

- Criação do poder de compra: é necessário promover o acesso ao crédito, que historicamente é negado pelo sistema financeiro à população de baixa renda; a partir desse acesso, esse mercado aumenta sua participação dado seu maior poder de compra;
- Formatar aspirações: educar o consumidor para novas tecnologias e para inovações em produtos e serviços que levem ao consumo sustentável;
- Ampliando o acesso: dado que as comunidades são geralmente isoladas física e economicamente, melhores sistemas de distribuição e conexões providas pela comunicação são essenciais para o desenvolvimento desse mercado;
- Construindo soluções locais: as empresas precisam cultivar mercados e culturas locais, fomentar soluções locais e gerar riqueza nos níveis mais baixos da pirâmide.

Para os autores, as grandes empresas têm grande responsabilidade na criação desse novo mercado mundial. Elas possuem os recursos e capacidade de gestão necessários para sustentar essa estrutura complexa. Essas companhias são naturalmente catalizadoras de transferências de tecnologias e criação de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços voltados aos mercados dos países em desenvolvimento. São igualmente importantes para a condução de alianças entre governos, cooperativas, ONGs e sociedade.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, foram descritos quais os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa a fim de atingir os seus objetivos, abordando o tipo e a descrição geral da pesquisa, a caracterização das organizações e do setor, população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa se enquadra no tipo descritiva, dado que utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2008). Para Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno.

O presente estudo se baseia na coleta de dados a partir de uma amostra da população, portanto, a pesquisa se enquadra no método survey (levantamento de campo). A pesquisa survey pode ser definida como a obtenção de dados sobre características, ações ou opiniões de dado grupo de pessoas representantes de uma população-alvo por meio de um instrumento de pesquisa estruturado (FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL; MOSCAROLA, 2000).

Quanto à abordagem, a pesquisa enquadra-se no tipo qualitativa. Segundo Pires (2008), a pesquisa qualitativa se utiliza de casos múltiplos por homogeneização, que se apresenta saturada no momento em que o pesquisador avalia que as informações obtidas são suficientes, de forma que não se justifica uma ampliação do material empírico. O autor ainda afirma que a saturação tem duas funções principais: a não necessidade de mais dados empíricos e os dados permitirem a generalização dos resultados para a população.

Além disso, o horizonte temporal do estudo é transversal, pois os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estaticamente (HAIR et al., 2005).

3.2 Participantes do estudo

Para Barbetta (2005, p.25), “população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”. Completa Vergara (2009) que a população é o grupo de elementos, que podem ser pessoas, produtos ou empresas, por exemplo, que detêm características que serão estudadas.

Para o presente estudo, a população-alvo selecionada é o conjunto de empresas fundadas no Distrito Federal há mais de cinco anos. Elas foram escolhidas por se mostrarem capazes de superar as dificuldades da abertura e dos primeiros anos de existência, abordadas acima no referencial teórico. Em concordância com Meira (2013), essas empresas tendem a impactar o comportamento dos demais agentes do mercado, além de tem média de crescimento bem superior ao das demais ao longo do tempo.

Para participar da pesquisa, foram escolhidos membros das empresas-alvo que tem cargo de liderança. Assim ocorreu, pois eles são os tomadores de decisão que guiaram as empresas ao nível de sucesso atual, além de terem conhecimento mais profundo sobre a empresa e o mercado do que os funcionários de nível operacional.

A amostra selecionada para esta pesquisa foi do tipo não probabilística por conveniência e por acessibilidade (VERGARA, 2009).

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de coleta de dados da pesquisa consistiu na aplicação de um questionário estruturado pelo autor, dado que não foi possível encontrar um questionário validado aplicável à pesquisa. O questionário é dividido em duas partes. Na primeira parte o foco é a avaliação do modelo de negócio da empresa. São apresentadas 24 (vinte e quatro) itens divididos em 3 (três) blocos que contemplam

o impacto dos seguintes fatores no modelo de negócio que levam à longevidade: a influência do gestor (Do Executivo), a influência das capacidades organizacionais (Da Empresa) e a análise do cenário externo à empresa (Do Mercado). A composição das escalas tipo Likert é mostrada na Tabela abaixo.

Tabela 1: Escala Likert utilizada

Percepção	Escala correspondente
Nada importante	1
Pouco importante	2
Importante	3
Muito importante	4
Extremamente importante	5

Tabela 1: Escala tipo Likert para os itens da pesquisa

A segunda parte do questionário teve como foco informações sobre as variáveis demográficas a seguir: gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho e cargo na empresa, com finalidade de caracterizar a amostra. O modelo do questionário está exemplificado no Apêndice A.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta e de análise de dados foram realizados pelo próprio autor, utilizando como praça para aplicação dos questionários a conveniência e acesso aos empreendimentos. A pesquisa se valeu de coleta on-line (pela internet), assim como coleta *in loco* nas empresas. Foi distribuído online por meio da ferramenta Google Forms, que disponibiliza um link para o respondente realizar a pesquisa. Já nas empresas, foi disponibilizado aos respondentes o questionário impresso.

Os questionários foram aplicados entre os dias 10 e 16 de novembro de 2016. Após coletar *in loco*, o autor transferiu os dados dos questionários físicos para a ferramenta Google Forms afim de centralizar as informações. Durante o contato

com os gestores, o autor se manteve disponível para sanar quaisquer dúvidas a respeito da pesquisa. Para análise dos dados foram utilizados gráficos e tabelas gerados pela ferramenta Google Forms ou elaborados pelo autor na ferramenta Microsoft Word 2016.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para consecução dos objetivos específicos, os dados foram exportados da ferramenta virtual e analisados para verificar se características demográficas influenciam a percepção de aspectos a respeito do modelo de negócio.

Nos sete dias de coleta, a pesquisa atingiu um total de 20 participantes, e 19 questionários válidos para análise. Os gestores das empresas se mostraram bastante receptivos à pesquisa. Os respondentes avaliaram as afirmativas de acordo com a empresa a que pertencem, levando em conta o mercado em que está inserida.

Inicialmente serão analisados os dados demográficos. Após, será analisada a percepção dos respondentes a respeito do modelo de negócio em si. Essa análise será dividida em três partes, assim como no questionário. Ao final, serão analisados os dados comparados entre os blocos do questionário.

4.1 Perfil e características dos respondentes

Dos 19 respondentes, a grande maioria é do sexo masculino, totalizando 68,4%, assim como ilustra o gráfico abaixo.

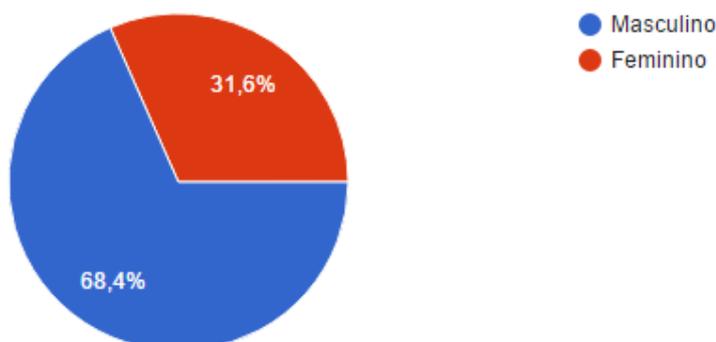


Gráfico 1: Gênero dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à faixa etária, a distribuição se mostrou bem heterogênea, sendo o mais novo de 26 anos e o mais velho de 68. A média de idades é de 44,4 anos e o desvio-padrão entre elas é de 9,1 anos, que equivale a 21,6% da média, significa média dispersão dos dados. Assim como na faixa etária dos respondentes, o tempo de permanência na empresa também se mostrou heterogêneo, sendo o menor tempo 5 meses e o maior 44 anos. A média do período de permanência na empresa é 15 anos e 6 meses e o desvio-padrão entre elas é de 11 anos e 7 meses, que equivale a 74,2% da média, o que significa alta dispersão dos dados (BARBETTA, 2005). O fato de haver grande diversidade quanto à idade e ao tempo de trabalho na empresa é interessante, pois permite a comparação da opinião dos mais experientes divergir com a visão dos novatos sobre a empresa e o mercado em que eles atuam.

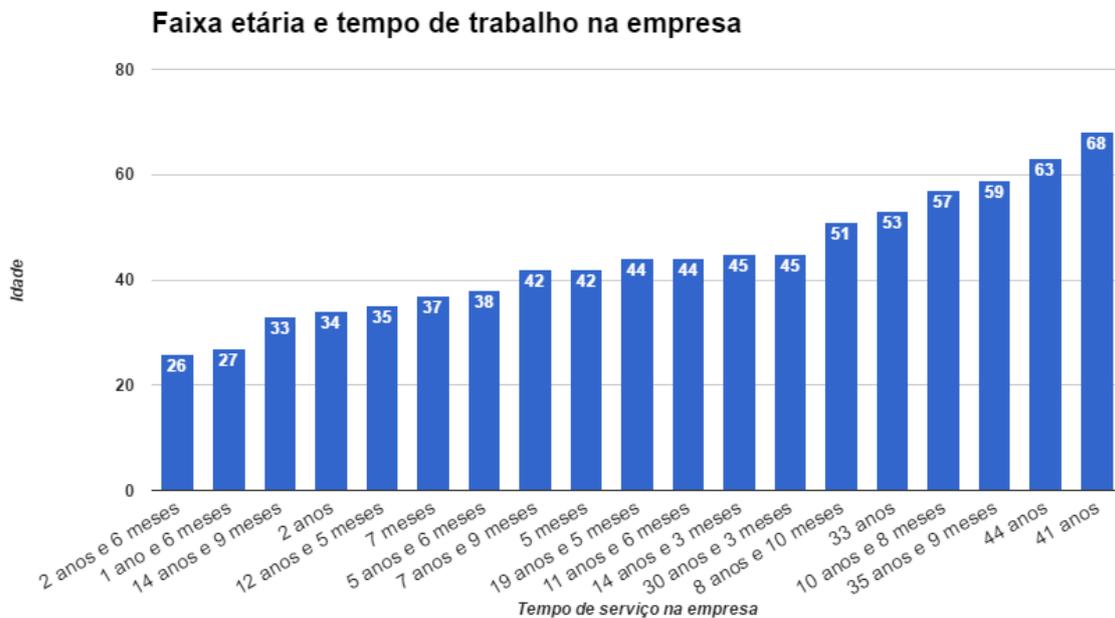


Gráfico 2: Faixa etária e tempo de trabalho na empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao grau de escolaridade, os níveis médio e superior ficaram bem próximos com prevalência desse último. Já os pós-graduados equivalem a 21,1% dos respondentes. Esses resultados demonstram que a avaliação do modelo de negócio a seguir sofreu impacto de relevante diferença de escolaridade formal. Um questionamento interessante para pesquisas futuras relacionadas a competências é como essa discrepância da formação acadêmica impacta no modelo de negócios.

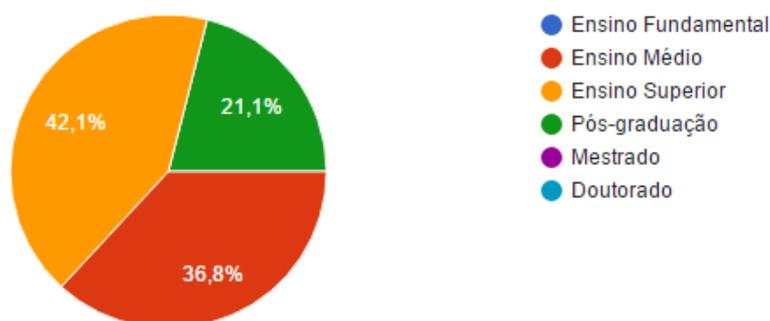


Gráfico 3: Grau de escolaridade dos entrevistados
 Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição dos respondentes em cargos também foi ampla, de acordo com o gráfico abaixo. Isso foi interessante, pois permitiu avaliar a percepção desde um sócio-diretor ou um superintendente (que tem a visão do todo da empresa e tem tarefas mais genéricas) quanto a de um analista da qualidade ou um coordenador de TI (que tem equipes reduzidas e trabalham em áreas técnicas).

Cargo	Frequência
Gerente	6
Gerente comercial	2
Analista da qualidade	1
Analista financeiro	1
Chefe de escritório	1
Coordenação de pessoal	1
Coordenação de TI	1
Coordenador Fabril	1
Gerencia Fabril	1
Gerente de RH	1
Gerência de Lojas	1
Sócio-Diretor	1
Superintendente	1

Tabela 2: Cargos dos entrevistados
 Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Primeiro bloco de itens: Do Executivo

O primeiro item diz respeito à autoconfiança e perseverança do profissional com foco no alcance dos objetivos da empresa. A grande maioria dos respondentes

dá muito valor a esse item – 63,2% acreditam ser extremamente importante. Esse resultado revela que, assim como Timmons (1994) e Hornaday (1982) elencaram, os gestores acreditam que essas características do empreendedor são importantes nos colaboradores. Além disso, a ambição em alcançar os interesses da organização leva à excelência, assim como colocado por Collins (2013) quando define o executivo de nível 5.

1. Ser um profissional autoconfiante e ter perseverança para atingir os objetivos da empresa.

(19 respostas)

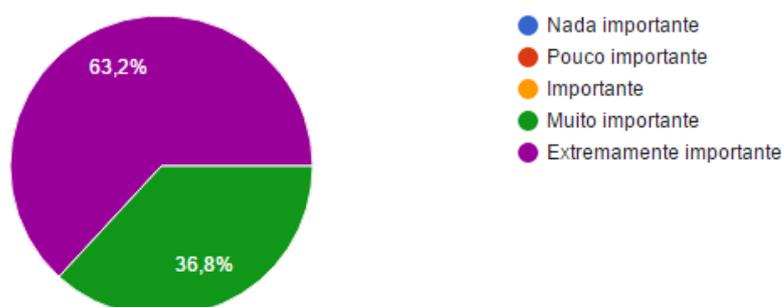


Gráfico 4: Item 1 do bloco “Do Executivo”
Fonte: Dados da pesquisa

O segundo item é relacionado à capacidade de o colaborador identificar e implementar oportunidades de negócio na organização. Houve maioria de respostas entre muito e extremamente importante, que somadas representam 84,2%. De acordo com as respostas, é possível concluir que a cultura empreendedora deve ser incentivada para aumentar o potencial das empresas na visão dos respondentes. Essa opinião reforça a teoria de Dreher (2004) que avalia que iniciativas empreendedoras são bem-vindas nas empresas já estabelecidas no mercado.

2. Identificar oportunidades de negócio e aplica-las na empresa. (19 respostas)

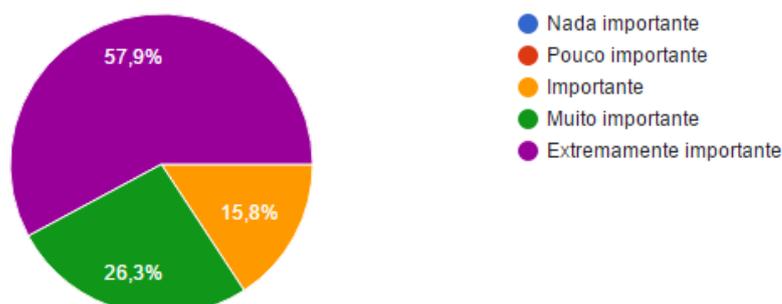


Gráfico 5: Item 2 do bloco “Do Executivo”
Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro item diz respeito à utilização da rede profissional na consecução dos objetivos empresariais. As respostas se concentraram em muito importante, seguidas de extremamente importante, com 42,1% e 36,8% respectivamente. O resultado vai ao encontro da importância de o empreendedor, nesse caso interno à empresa, construir redes estratégicas de relacionamentos para alcançar os seus objetivos.

3. Ter boa rede de relacionamento profissional e utilizá-la para atingir os objetivos da empresa.

(19 respostas)

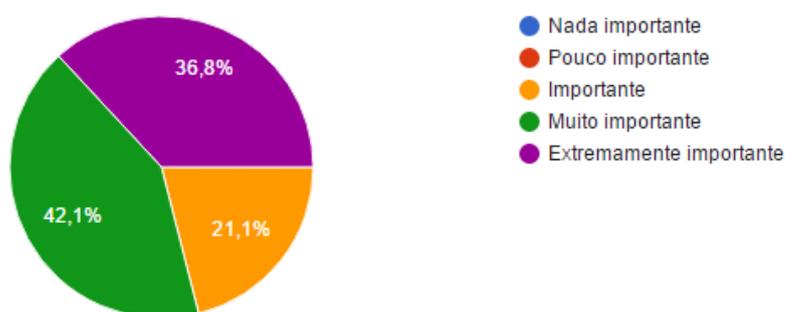


Gráfico 6: Item 3 do bloco “Do Executivo”

Fonte: Dados da pesquisa

O quarto item diz respeito ao conhecimento do colaborador a respeito do negócio e sua utilização. Para 57,9% dos entrevistados, esse fator é extremamente importante para o sucesso de uma organização. Esse resultado reforça a importância que Barrientos e Rumiany (2005) dão ao conhecimento e estudo do conceito de negócio com vistas a aumentar o valor agregado ao cliente.

4. Conhecer bem o ramo de atuação do negócio e utilizar esse conhecimento como diferencial na empresa.

(19 respostas)

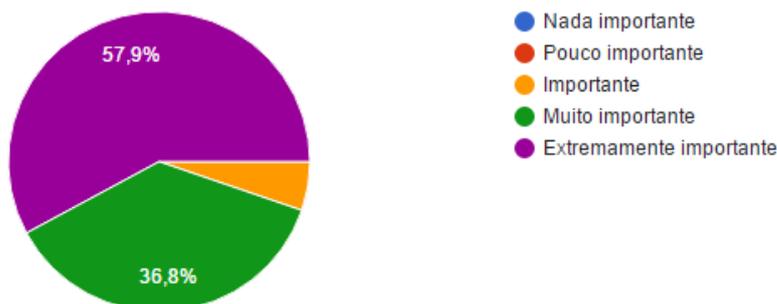


Gráfico 7: Item 4 do bloco “Do Executivo”

Fonte: Dados da pesquisa

O quinto item desse bloco discorre sobre o aproveitamento do aprendizado gerado na própria organização pelo colaborador. Para a maioria dos respondentes, é crucial a utilização desses aprendizados. Inclusive reforça a tese de Meira (2015), que elenca as organizações como escolas aos profissionais, suprimindo lacunas de aprendizado que a educação formal não pôde ou não soube prover ao profissional já presente no mercado de trabalho.

5. Aproveitar o aprendizado que a empresa proporciona e aplica-lo no dia a dia de trabalho.

(19 respostas)

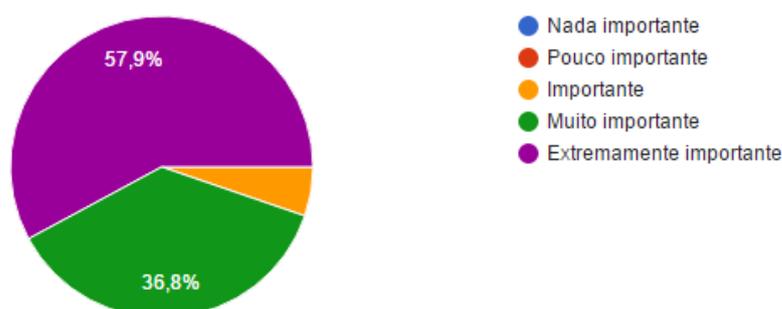


Gráfico 8: Item 5 do bloco "Do Executivo"
Fonte: Dados da pesquisa

O sexto item trata valorização dos erros e fracassos no aprendizado dos colaboradores. Para 63,2% dos respondentes é um ponto muito importante para o sucesso empresarial. A priorização quase extrema desse item reforça a necessidade de o empreendimento saber se comportar para aproveitar oportunidades e evitar ameaças levantada por Hamel (2000). Além disso, essa análise é base para construção de inovações com foco em solução, proposto por Christensen (2012).

6. Considerar o fracasso como um resultado importante e aprender com os erros na empresa.

(19 respostas)

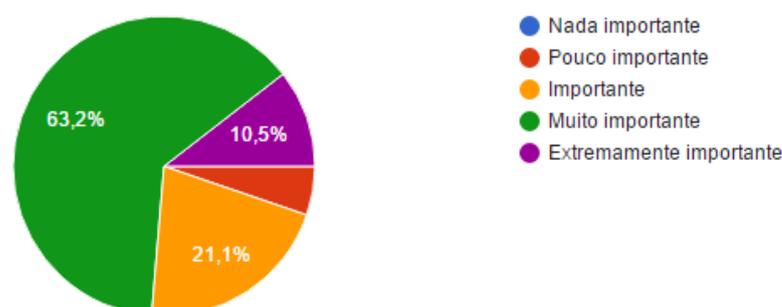


Gráfico 9: Item 6 do bloco "Do Executivo"
Fonte: Dados da pesquisa

A definição ideal de metas e o apoio institucional para o alcance das mesmas é o objeto de avaliação do item 7. Em sua maioria, os gestores acreditam ser extremamente importante, com 57,9%. Esse resultado retrata bem a visão de Stevenson e Gumpert (1985) quanto à importância do planejamento e da estratégia para o êxito organizacional. Os líderes devem analisar os riscos e adequar os liderados às melhores tarefas, sendo elas desafiadoras, porém exequíveis.

7. Ter metas claras, possíveis de serem alcançadas e líderes que apoiam o funcionário para realiza-las.

(19 respostas)

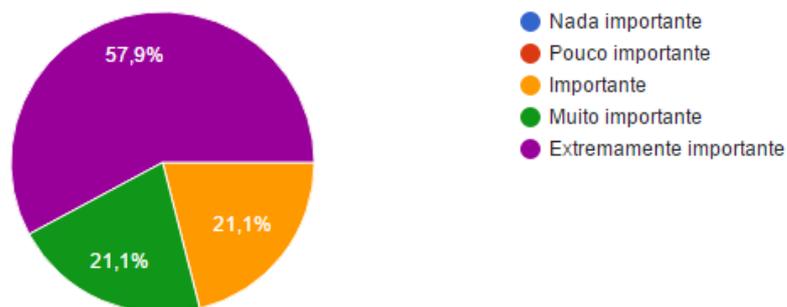


Gráfico 10: Item 7 do bloco “Do Executivo”

Fonte: Dados da pesquisa

O último item desse bloco diz respeito à simplificação da complexidade do mundo em ideias simples. Apesar da ideia do impacto individual de Collins (2013) a partir da analogia do porco-espinho, os gestores deram prioridade média para essa característica.

8. Buscar simplificar o mundo e sua complexidade em ideias simples.

(19 respostas)

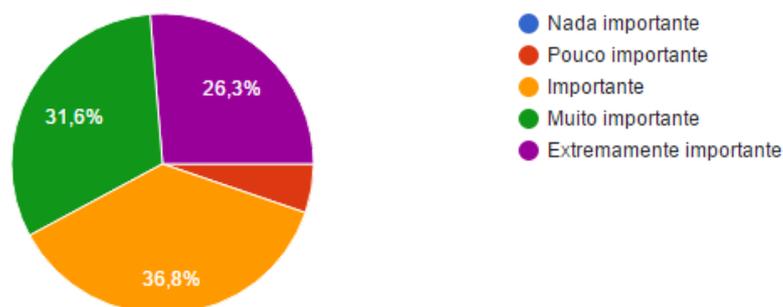


Gráfico 11: Item 8 do bloco “Do Executivo”

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Segundo bloco de itens: Da Empresa

O primeiro item do segundo bloco avalia o impacto do alinhamento das propostas de valor da empresa às necessidades dos clientes na longevidade da mesma. Para a maioria dos respondentes, esse item tem extrema importância, compondo 52,6%. Esse resultado reforça a importância de articular a proposição de valor à segmentação do mercado alvo (CHESBROUGH, ROSENBLOOM, 2002).

1. As propostas de valor da empresa devem estar alinhadas com as necessidades dos clientes.

(19 respostas)

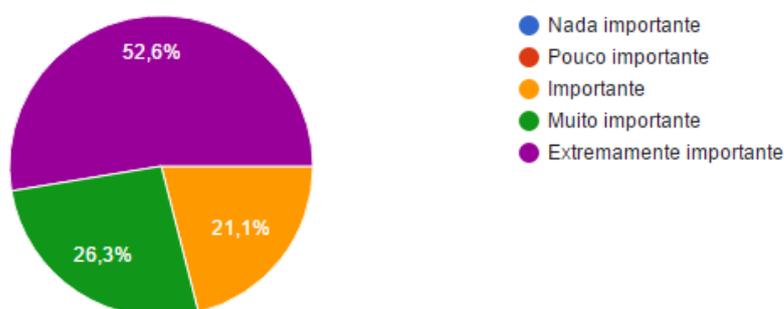


Gráfico 12: Item 1 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O segundo item diz respeito à clareza do conceito de negócio e à aplicabilidade da estratégia na estrutura organizacional. Ficaram empatadas as respostas muito e extremamente importante em 47,4%. Esse resultado indica que os gestores concordam com a importância que Hedman e Kailling (2001) dão à coerência lógica e à relevância prático-teórica do modelo de negócios. Elas somente são alcançadas quando há a combinação dos elementos estratégicos dentro da empresa afim de propiciar o crescimento sustentável da empresa ao longo dos anos.

2. O conceito de negócio da empresa deve ser claro e permitir que a estratégia seja implementada na estrutura organizacional.

(19 respostas)

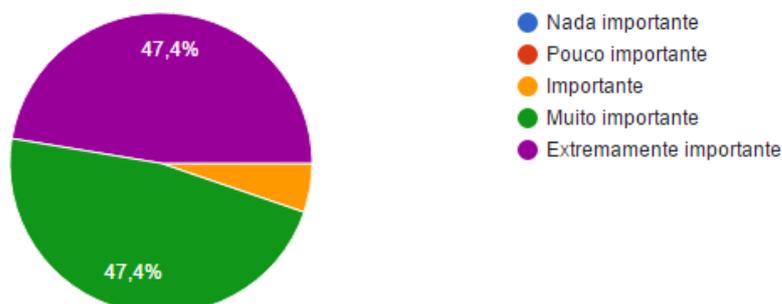


Gráfico 13: Item 2 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

No terceiro item foi abordada a necessidade da atenção às novidades em produtos e serviços no mercado. Novamente houve empate entre muito e extremamente importante para os gestores, porém com 42,1%. Esse resultado mostra que os respondentes valorizam a análise de mercado para orientar a estratégia competitiva presente no modelo de negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Essa análise também é importante para

3. Identificar produtos e serviços no mercado que concorrem com os da empresa.

(19 respostas)

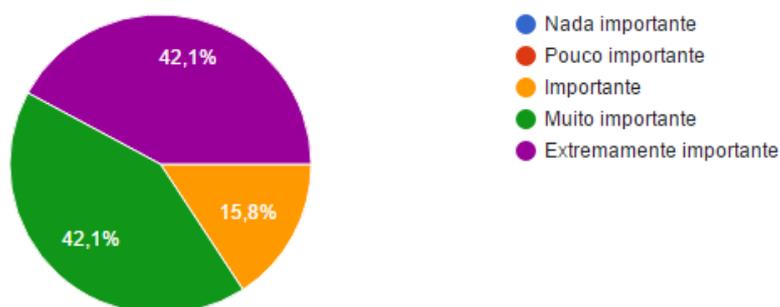


Gráfico 14: Item 3 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O quarto item diz respeito ao custo benefício das entregas dos concorrentes aos clientes. A maioria dos respondentes elencou como, ao menos, muito importante essa avaliação, somando 73,7% das respostas. Esse resultado corrobora a importância do monitoramento do mercado, para embasar a seleção de clientes e de fatores chave de sucesso (BARRIENTOS; RUMIANY, 2005).

4. Avaliar se a concorrência oferece produtos ou serviços com melhor custo-benefício que os da empresa.

(19 respostas)

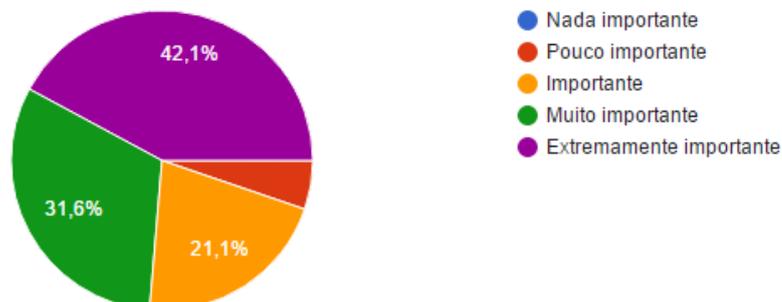


Gráfico 15: Item 4 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O item número 5 desse bloco diz respeito às fontes de receitas serem sustentáveis e diversificadas. Para grande parte dos respondentes, esse fator é extremamente importante para a longevidade da empresa. Esse resultado reforça uma das funções de um modelo de negócios, que é definir os mecanismos de geração de receita e analisar a estrutura de custos (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

5. Analisar de as fontes de receitas da empresa são sustentáveis e diversificadas.

(19 respostas)

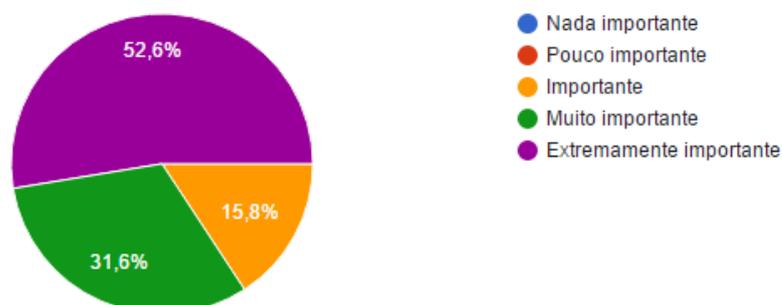


Gráfico 16: Item 5 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O sexto item diz respeito à adequação dos preços finais dos produtos e serviços à expectativa dos clientes. As repostas foram bem heterogêneas, porém foram centrais em importante (52,6%), tendendo à pouca importância, com 21,1%. Essa análise permite as seguintes interpretações: ou os gestores trabalham para diferenciar os seus produtos e gerar valor suficiente para que os clientes estejam dispostos a pagar mais do que uma expectativa inicial de custo dos produtos ou

serviços ofertados a segmentos pré-selecionados, hipótese que se alinha com os tipos de inovação de Christensen (2012); ou as empresas trabalham nos conceitos de eficiência, “lock-in” ou complementariedades para atrair e reter clientes, às vezes até oferecendo preços mais baixos que a expectativa inicial do consumidor (AMIR; ZOTT, 2001).

6. A empresa deve cobrar aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar.

(19 respostas)

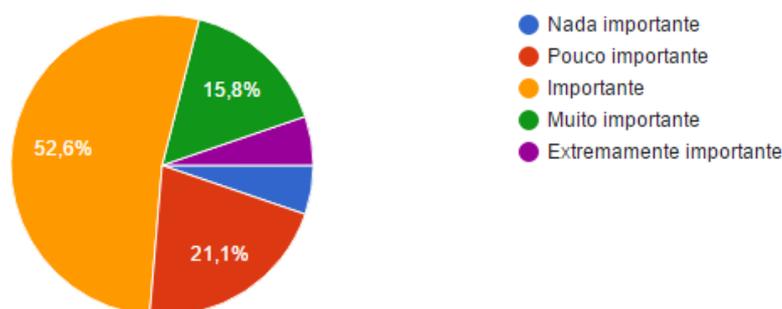


Gráfico 17: Item 6 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O sétimo item desse bloco aborda a integração entre o portfólio de produtos e serviços com foco no cliente. A maioria dos gestores acredita ser muito importante esse fator para o sucesso empresarial. Esse resultado corrobora a ideia de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que sugerem a gestão da cadeia de valor e da proposição de valor a fim de se posicionar estrategicamente no mercado, para que o cliente valorize a empresa em detrimento dos concorrentes.

7. Avaliar a melhor forma de integrar os produtos e serviços para gerar mais valor ao cliente.

(19 respostas)

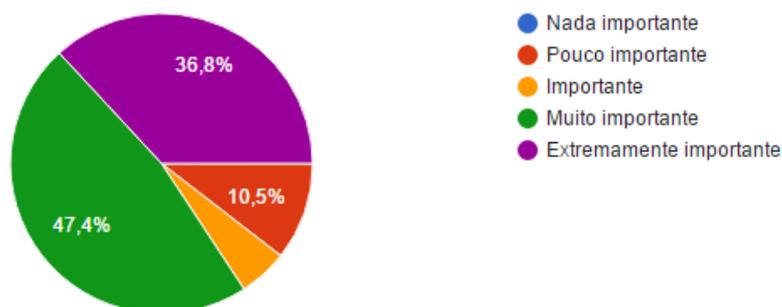


Gráfico 18: Item 7 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

O último item desse bloco questiona se os gestores concordam com a ideia de que o desenvolvimento da organização deve se dar de forma gradual e natural. A

maioria dos respondentes classificou de nada importante a importante, somando 52,6%. Houve discrepância entre os resultados e a fala de Collins (2013), que reforça a ideia de que a empresa deve se preocupar em crescer aos poucos, com esforços cumulativos. Além disso, o autor comenta que a empresa deve utilizar a tecnologia a seu favor e tomar cuidado para não crescer rápido demais e não conseguir lidar com as consequências das próprias dimensões.

8. A empresa deve se conscientizar que o sucesso se dá por meio de um processo lento e natural de desenvolvimento.

(19 respostas)

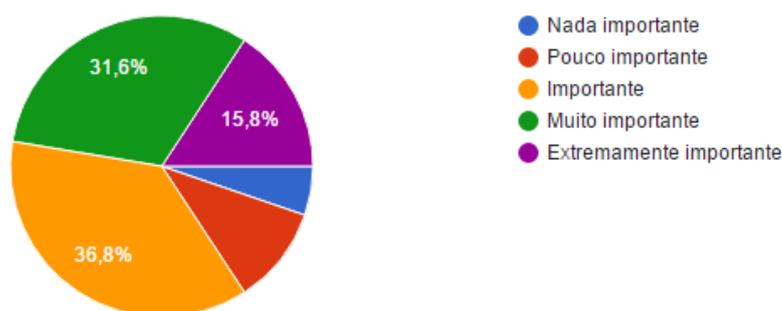


Gráfico 19: Item 8 do bloco “Da Empresa”
Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Terceiro bloco de itens: Do Mercado

O primeiro item do terceiro bloco avalia se o mercado-alvo deve ser bem definido e atendido pela empresa. Segundo as respostas dos gestores, esse item é de extrema importância, com 68,4%. Esse resultado confirma a importância de entender aspectos culturais e sociais, além de como ocorrem as mudanças ao longo do tempo. Os produtos e serviços devem acompanhar essas mudanças e serem alinhados às novas perspectivas dos consumidores (WILLIAMSON, 2000).

1. O mercado-alvo da empresa deve ser claro e ser atendido de forma eficaz.

(19 respostas)

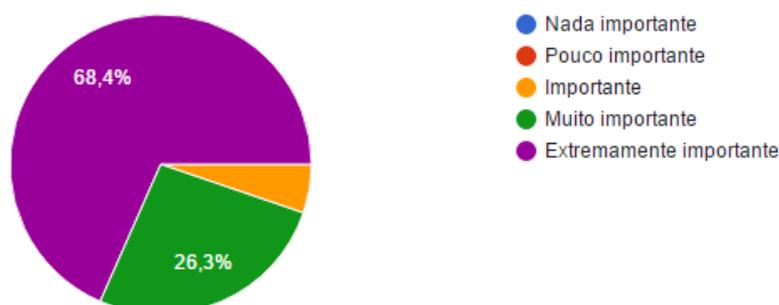


Gráfico 20: Item 1 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O item 2 se remete à adequação dos produtos e serviços das empresas ao mercado-alvo. Segundo a percepção dos gestores, esse é um aspecto muito importante, com 47,4%. Para que a empresa alcance êxito com seus produtos e serviços junto ao mercado-alvo, é importante o conhecimento dos gestores acerca do ramo de negócio e capacidade de gestão para lidar com situações econômicas, tributárias ou jurídicas que surjam eventualmente, sendo esses fatores importantes também para evitar a mortalidade da empresa (SEBRAE, 1999).

2. Todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa devem ser adequados ao mercado-alvo.

(19 respostas)

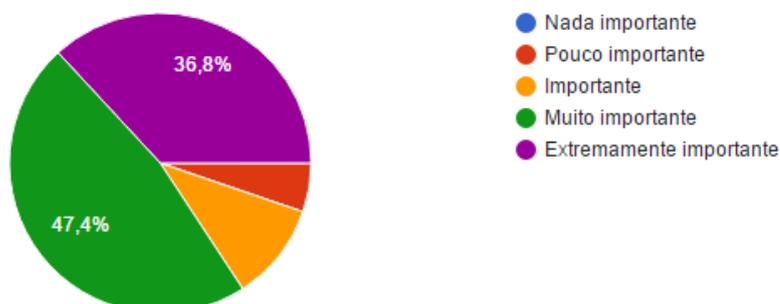


Gráfico 21: Item 2 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro item desse bloco trata do alinhamento dos parceiros e fornecedores para a consecução dos objetivos empresariais. Para os respondentes, selecionar os parceiros e fornecedores mais alinhados é fator muito importante para o sucesso da empresa, com 47,4%. A escolha desses parceiros estratégicos é importante principalmente no Brasil, pois há dificuldades burocráticas para se abrir um negócio, além das falhas na formação dos profissionais ou, quando bem

formados, são captados por outros países. (DOING BUSINESS, 2013; MEIRA, 2015).

3. Avaliar se os parceiros e fornecedores da empresa são os melhores para realização de seus objetivos.

(19 respostas)

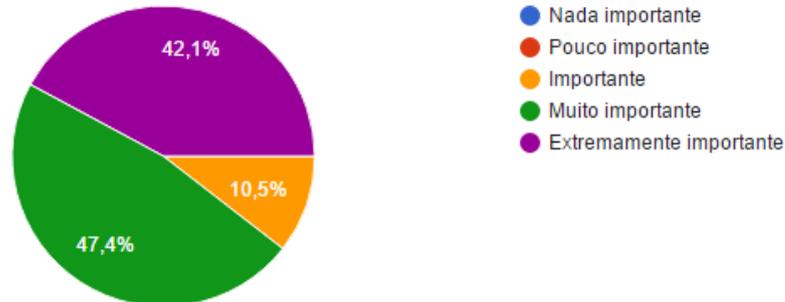


Gráfico 22: Item 3 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O item 4 desse bloco diz respeito à capacidade de a empresa monitorar o ambiente a fim de lidar com oportunidades e ameaças. Para a maioria dos respondentes, esse é um fator extremamente importante para a longevidade, com 52,6%. O resultado confirma a importância que Barrientos e Rumiany (2005) dão para o monitoramento dos fatores ambientais chave e da análise dos parâmetros internos para compreensão e adequação do negócio às oportunidades e ameaças externas.

4. A empresa deve conseguir aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado.

(19 respostas)

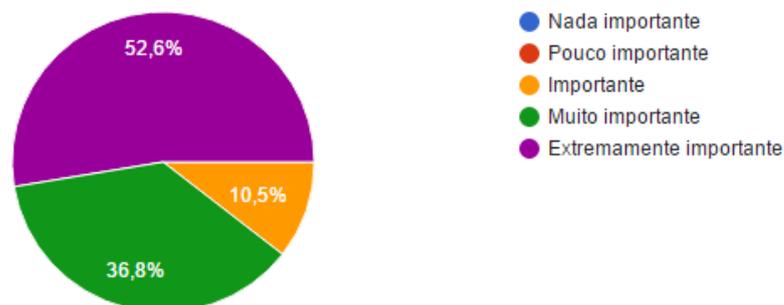


Gráfico 23: Item 4 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O quinto item diz respeito à realização de inovações em produtos e serviços existentes. Para a maioria dos respondentes, esse é um fator muito importante, com 52,6%. Esse resultado corrobora a visão de Christensen (2012), que sugere

implementar inovações nos produtos, sejam elas para impactar um mercado já atendido pela empresa ou na criação de novos mercados e demandas.

5. A empresa deve se preocupar em realizar melhorias nos produtos e serviços já existentes.

(19 respostas)

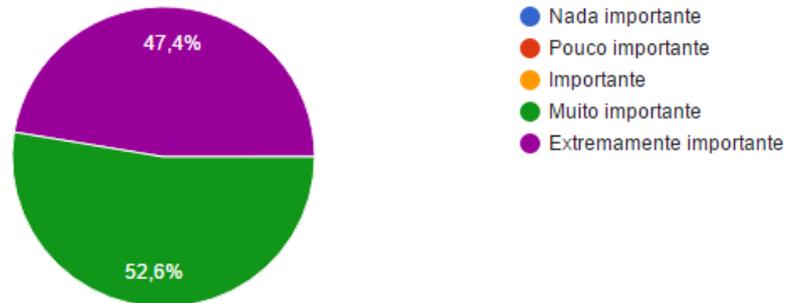


Gráfico 24: Item 5 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O sexto item desse bloco levanta a necessidade da criação de produtos e serviços para atender a novos mercados. Para a maioria dos gestores esse fator é extremamente importante, com 47,4% das respostas. Esse resultado mostra que os gestores valorizam a exploração de novos mercados, o que é uma ótima diferenciação, dado que os consumidores da base da pirâmide cada vez mais têm relevância no mercado e devem ser acolhidos pelas empresas para garantir a longevidade delas (PRAHALAD; HART, 2002).

6. Novas categorias de produtos e serviços devem ser criadas para explorar novos mercados.

(19 respostas)

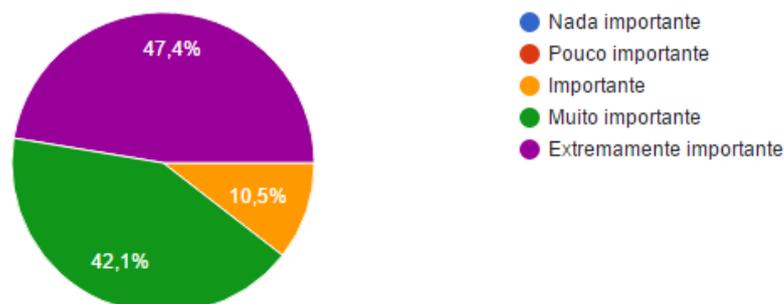


Gráfico 25: Item 6 do bloco “Do Mercado”

Fonte: Dados da pesquisa

O sétimo item diz respeito à cocriação de produtos ou serviços com os clientes. Para a maioria dos respondentes, esse fator figura como muito importante com 47,4%. Esse resultado reforça a ideia de Kelly (1998) de que a troca de ideias e

conhecimento com o consumidor é algo importante na nova economia. Além disso, como defendem Hagel e Brown (2010), quando a empresa consegue trazer o cliente e seus funcionários para discutirem juntos melhorias para seus serviços e produtos, há um potencial grande de geração de valor e inovação.

7. A possibilidade de criação conjunta com o cliente de produtos e serviços personalizados deve existir.

(19 respostas)

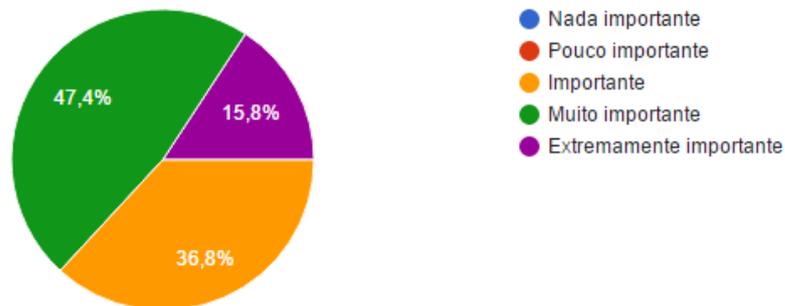


Gráfico 26: Item 7 do bloco “Do Mercado”
Fonte: Dados da pesquisa

O último item desse bloco diz respeito à aplicação de inovações tecnológicas em suas entregas aos clientes. De acordo com 63,2% dos respondentes, esse é um quesito extremamente importante. Esse resultado é essencial para Prahalad e Hart (2002), pois as empresas devem estar sempre prontas para se adaptar a novas infraestruturas comerciais e aptas a atender seu público alvo, assim como ampliá-lo de acordo com as mudanças mercadológicas e sociais.

8. A empresa deve acompanhar as inovações tecnológicas e aplica-las nos seus produtos e serviços.

(19 respostas)

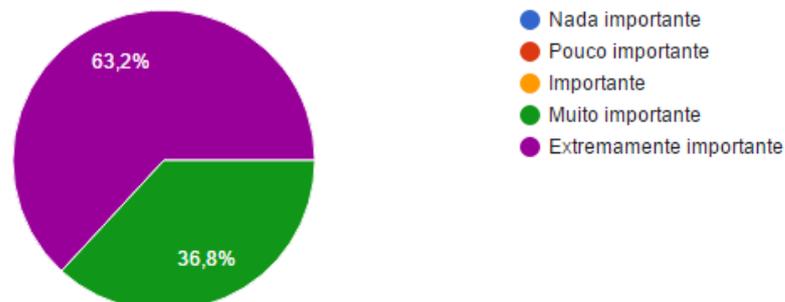


Gráfico 27: Item 8 do bloco “Do Mercado”
Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho investigou o impacto de alguns componentes do modelo de negócios na longevidade empresarial no contexto do Distrito Federal. À luz da bibliografia apresentada, pôde-se analisar sobre os três aspectos – executivo, empresa e mercado – a percepção dos gestores sobre o tema. Os resultados foram satisfatórios, porém abriram espaço para considerações extras, que serão abordadas nesse capítulo.

As empresas participantes da pesquisa foram: Gravia, Mult-Rodas, Pioneira da Borracha, Pneulândia e R2 Produções. Também foram contatadas as empresas Sabin, que não participa de pesquisas externas devido a política de otimização do tempo dos gestores, e a Viçosa, que passava por um período de revisão estratégica, não tendo tempo hábil para participar pesquisa. Um fator limitante para pesquisa foi a baixa adesão das empresas contatadas via e-mail. A única respondente foi a R2 Produções. As demais pesquisadas responderam o questionário entregue na própria empresa, o que limitou a pesquisa a empresas as quais tive acesso presencialmente.

A busca por simplificação do mundo não foi prioridade para os gestores. Uma hipótese para explicar esse resultado é que os líderes podem se preocupar com questões macro, dividindo a complexidade em partes para orientar os colaboradores a trabalhar com as tarefas diversas. Talvez essa simplificação seja mais comum nos colaboradores em cargos de especialista, já que precisam gerar resultados mais específicos e trabalham em maior profundidade com os problemas, que os gestores veem de forma horizontal, somente guiando o processo de trabalho. Portanto, seria interessante, em pesquisas posteriores, agregar a percepção dos liderados para comparar as visões.

Dado que as respostas foram voltadas à extrema importância em grande parte dos itens, os gestores aparentam serem muito otimistas quanto à postura das empresas perante ao mercado ou acabam não priorizando certos tipos de conduta em detrimento de outras. Para futuras pesquisas, é interessante avaliar como se dá

a gestão estratégica das empresas longevas e como seu potencial de crescimento poderia ser potencializado pela otimização de seus recursos e decisões.

A pesquisa teve abordagem abstrata e não levou em consideração o histórico das empresas nem resultados financeiros e correlatos. Para futuras pesquisas a respeito de longevidade, é interessante um aprofundamento no contexto de cada empresa, mesmo que restringindo os pesquisados a um estudo de caso de duas ou três empresas, por exemplo. A utilização de ferramentas de gestão estratégica será útil, dado que algumas empresas acabam não formalizando esses aspectos, o que dificultaria para o pesquisador obter os dados já organizados.

Como o Distrito Federal é o centro do poder do Brasil, as empresas tendem a se adaptar e até mesmo servir o serviço público. Em futuras pesquisas, esse pode ser um elemento interessante para se avaliar: como essa especificidade da capital do país influencia no êxito das organizações.

Por fim, conclui-se que o pensamento dos gestores está alinhado aos postulados dos autores que embasaram o referencial teórico desse trabalho. Para chegar a respostas mais específicas e relacionadas aos segmentos de cada empresa, um estudo futuro em profundidade se faz necessário.

REFERÊNCIAS

- AMIT. R.; ZOTT. C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 6/7, pp. 493-520, 2001.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. Ed. Rev. Florianópolis: UFSC, 2005
- BARRIENTOS, J. W.; RUMIANY, D. **Modelo de Negócios**. Publicaciones de Cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2005.
- BATTILANA, A. N.; BERALDO, V. Aplicação do Conceito do Ciclo de Vida Organizacional na Definição e Determinação das Fases de uma Organização Varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 15, p. 15-26, 2004.
- BERLIN, I. **The hedgehog and the fox**. Chicago: Elephant Paperbacks, 1993.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies**. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529-555. 2002.
- CHRISTENSEN, C. M. **How will you measure your life?** HarperBusiness, 2012.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- DREHER, M. T. **Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem de empreendimentos turísticos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- FILION, L. J. Différences dans les systèmes de gestion des propriétairesdirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration / Canadian Journal of Administrative Sciences**, vol. 13, n° 4, pp. 306-320, December, 1996.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 35, n° 3, jul-set, p.105-112. São Paulo, 2000.

GIAGLIS, G. M.; PATELI, A. G. **A research framework for analysing eBusiness models.** *European journal of information systems*, 13(4), p. 302-314, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo na Região Centro Oeste do Brasil, 2013.

HAGEL, J.; BROWN, J. L. The Increasing Importance of Physical Location. **Harvard Business Review.** Talent Management, 2010.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de PESQUISA em administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. **Liderando a revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HEDMAN, J.; KALLING, T. **The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology.** Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University, LUND Working Paper Series, 2001.

HORNADAY, J. A. "Research About Living Entrepreneurs". **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, pp. 20-34, 1982.

KELLY, K. **New rules for the New Economy**, New York: Penguin, 1998.

MEIRA, S. L. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** Rio de Janeiro: Casa da palavra, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An e-business model ontology for modeling e-business. In. **Bled Electronic Commerce Conference**, 15., Bled, Slovenia, 17-19 June, 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIRES, A. P. A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos. In: **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, p. 154-214, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **A riqueza na base da pirâmide**. HSM Management, 2002.

QUINN, R., CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v.43, n.1, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília, Sebrae. out.1999.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v.1, n. 63, p. 85-94, mar.-abr. 1985.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. Chicago, IL: Irwin, 4th ed, 1994.

UNDHEIM, T. A. **What the Net Can't Do**. STS-report 55, Trondheim: NTNU, 2002.

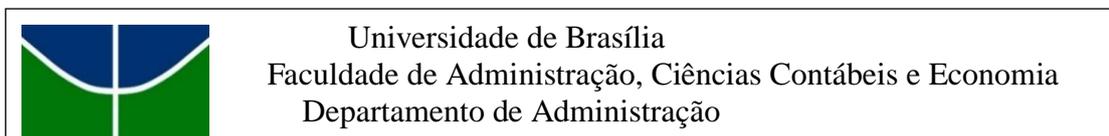
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of economic literature**, Vol. XXXVIII, September, pp. 595-613, 2000.

World Bank. **Doing Business 2013: Regulamentos Inteligentes para Pequenas e Médias Empresas**. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial. 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Estruturado



Instrumento de Pesquisa

Este questionário integra um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília e tem a finalidade de investigar os fatores que levam ao sucesso e à continuidade das empresas no mercado.

Importante:

- As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas. Não é necessário se identificar.

Orientações para o preenchimento:

- O questionário está dividido em duas partes:
- Parte 1: avaliação do modelo de negócio da empresa
- Parte 2: dados demográficos.
- Por favor, responda **todos** os itens para garantir melhores resultados.
- Não há respostas certas ou erradas. Portanto, responda de maneira **sincera** cada item.
- O tempo de resposta estimado varia de 5 a 10 minutos

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
--	---	-------------------------------	---	--

Do Executivo

	1	2	3	4	5
1. Ser um profissional autoconfiante e ter perseverança para atingir os objetivos da empresa.					
2. Identificar oportunidades de negócio e aplica-las na empresa.					
3. Ter boa rede de relacionamento profissional e utilizá-la para atingir os objetivos da empresa.					
4. Conhecer bem o ramo de atuação do negócio e utilizar esse conhecimento como diferencial na empresa.					
5. Aproveitar o aprendizado que a empresa proporciona e aplica-lo no dia a dia de trabalho.					
6. Considerar o fracasso como um resultado importante e aprender com os erros na empresa.					
7. Ter metas claras, possíveis de serem alcançadas e líderes que apoiam o funcionário para realiza-las.					
8. Buscar simplificar o mundo e sua complexidade em ideias simples.					

Da Empresa

	1	2	3	4	5
1. As propostas de valor da empresa devem estar alinhadas com as necessidades dos clientes.					
2. O conceito de negócio da empresa deve ser claro e permitir que a estratégia seja implementada na estrutura organizacional.					
3. Identificar produtos e serviços no mercado que concorrem com os da empresa.					
4. Avaliar se a concorrência oferece produtos ou serviços com melhor custo-benefício que os da empresa.					
5. Analisar se as fontes de receitas da empresa são sustentáveis e diversificadas.					
6. A empresa deve cobrar aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar.					
7. Avaliar a melhor forma de integrar os produtos e serviços para gerar mais valor ao cliente.					
8. A empresa deve se conscientizar que o sucesso se dá por meio de um processo lento e natural de desenvolvimento.					

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
--	---	-------------------------------	---	--

Do Mercado

	1	2	3	4	5
1. O mercado-alvo da empresa deve ser claro e ser atendido de forma eficaz.					
2. Todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa devem ser adequados ao mercado-alvo.					
3. Avaliar se os parceiros e fornecedores da empresa são os melhores para realização de seus objetivos.					
4. A empresa deve conseguir aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado.					
5. A empresa deve se preocupar em realizar melhorias nos produtos e serviços já existentes.					
6. Novas categorias de produtos e serviços devem ser criadas para explorar novos mercados.					
7. A possibilidade de criação conjunta com o cliente de produtos e serviços personalizados deve existir.					
8. A empresa deve acompanhar as inovações tecnológicas e aplica-las nos seus produtos e serviços.					

Questões demográfico-funcionais

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Qual a sua idade? _____ anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Ensino Superior

() Pós-Graduação

() Mestrado

() Doutorado

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____ anos e _____ meses.

Possui cargo de liderança? Qual? _____

Obrigado pela sua participação!