



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Modelo de Negócio: Fomentando Atividades de Inovação em Empresas Brasileiras

Juliana Bárbara Silva Corrêa

Instituto de Engenharia de Produção e Gestão – Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)

Elzo Alves Aranha

Instituto de Engenharia de Produção e Gestão – Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)

Resumo: Modelo de Negócios é um tópico que está recebendo crescente atenção de pesquisadores e profissionais de Engenharia de Produção. Este artigo desenvolve a análise da ferramenta de modelo de negócios FIVE V, em duas empresas brasileira, com o objetivo de facilitar e fomentar atividades de inovação. Foi adotado o estudo de caso de duas empresas brasileiras, com o objetivo de ilustrar a promoção de atividades de inovação no modelo de negócios. Os resultados indicam que a ferramenta Five V promove mudanças no modelo de negócios das empresas e promove atividades de inovação, através da proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor. Os resultados da análise são inovadores e têm implicações práticas para empresas brasileiras e instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Modelo de Negócios, Ferramenta Five-V, Ontologia, Inovação.

Business Model: Promoting Innovation Activities Innovation⁷⁸ In Brazilian Companies

Abstract: Business Model is a topic that is receiving increasing attention from researchers and professionals in Production Engineering. This article develops the analysis of the business model tool FIVE V, in a Brazilian company, with the objective of facilitating and promoting innovation activities. The case study of two Brazilian companies was adopted, with the aim of illustrating the promotion of innovation activities in the business model. The results indicate that the Five V tool promotes changes in the company's business model and promotes innovation activities, through the value proposition, value segment, value configuration, value network and value capture. The analysis results are innovative and have practical implications for Brazilian companies and higher education institutions.

Keywords: Business Model, Five-V Tool, Ontology, Innovation.

1. Introdução

O O Modelo de Negócios (MN) explica a lógica de uma organização em termos de como ela cria e captura o valor do cliente (FIELT, 2014). Desde a década de 1990, o interesse de pesquisadores e estudiosos em entender o MN vem crescendo, devido ao cenário

globalizado e hipercompetitivo em que as empresas se encontram atualmente (TARAN, 2015). A inovação do modelo de negócios (IMN) é uma resposta a essa situação, já que é a pedra angular para a competitividade das empresas, elevando o desempenho da empresa (GASSMANN ET AL., 2017).

Existem diversas ferramentas, ontologias e arquétipos de modelo de negócios que contribuem para desenvolver inovações no modelo de negócios das empresas. Taran et al. (2016) propôs a ferramenta Five V, que fornece um conjunto de proposições para facilitar atividades de inovação na empresa. A ferramenta Five V é composta por uma ontologia de MN e uma lista estruturada de decisões e estratégias bem-sucedidas implementadas globalmente pelas empresas e roteiro para implementar as decisões e estratégias de inovação no modelo de negócios.

A ferramenta oferece a ontologia de modelo de negócios (MN) baseada na noção de criação, captura e entrega de valor que facilita a de atividades de inovação nas empresas e uma lista estruturada de configurações dos processos de MN, onde estão as decisões e estratégias de sucesso implementadas nas organizações em nível global, aumentando a possibilidade de aprendizagem de empresas brasileiras.

Foi realizado um levantamento preliminar da produção acadêmica brasileira de Administração nos periódicos Capes A2, B1, B2 e B3 pela equipe do Núcleo de Pesquisas de Dinâmicas Empreendedoras (NPDE) da Universidade Federal de Itajubá, tendo como conclusão que a quantidade de artigos acadêmicos visando analisar a ferramenta Five V nas empresas brasileiras é incipiente. Além disso, um segundo levantamento preliminar realizado pela mesma equipe do NPDE nas revistas brasileiras de Engenharia de Produção classificados na plataforma Qualis/Capes, na Engenharia III, com estratos B3 a B5 apontam também a escassez de artigos acadêmicos sobre a Five V.

A ausência de análises acadêmicas na produção acadêmica brasileira de Administração e Engenharia de Produção da ferramenta Five V em empresas brasileiras expõe uma lacuna. Tal lacuna exposta na produção acadêmica brasileira, particularmente de Administração, levanta várias questões que merecem ser analisadas, dentre as quais, destacam-se: Quais são os impactos da ferramenta Five V nos modelos de negócios das empresas brasileiras? Quais são as contribuições da Five V para facilitar a inserção das atividades de inovação no MN das empresas brasileiras?

Considerando as questões levantadas anteriormente, enfatiza-se uma para ser a questão básica: Quais são as atividades de inovação facilitadas pela ferramenta Five-V no modelo de negócio de empresa brasileira?

O objetivo deste artigo é analisar as atividades de inovação facilitadas pela ferramenta Five-V no modelo de negócio das empresas brasileiras. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas pequenas empresas brasileiras, visando ilustrar as atividades de inovação facilitadas por meio da ferramenta Five V.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira estão os elementos introdutórios, e na segunda, a revisão da literatura. Na terceira seção estão descritos os métodos e técnicas. A quarta seção apresenta a análise dos resultados. Na quinta encontra-se as considerações finais destacando as contribuições inovadoras e implicações práticas.

2. Revisão de literatura

2.1 Modelo de Negócio

A definição de modelo de negócios (MN) baseia-se na noção da lógica do valor de uma organização em termos de como ela cria e captura o valor do cliente (FIELT, 2014). Para Gassmann (2017), o MN estabelece a lógica da empresa, ou seja, o modo como deve

operar e como cria e captura valor para seus stakeholders. Na literatura acadêmica não há consenso sobre a definição e conceito de MN.

Desde a década de 1990 do século passado vem aumentando o interesse de profissionais da academia e empresa pelo tema modelo de negócio. O interesse é devido a pelo menos dois aspectos. Primeiro, ao surgimento das empresas baseadas no comércio eletrônico, devido aos avanços nas tecnologias, que deu início na década de noventa do século passado (Taran, 2015). O surgimento dessas novas formas organizacionais contribuiu para o aumento do interesse de modelo de negócio (TARAN E BOER, 2013).

O segundo aspecto é o cenário globalizado e hipercompetitivo. Ao longo das últimas décadas as relações de trocas entre empresas assumem a dimensão global (TARAN ET AL., 2016).

Nesta direção, a inovação passa a ser a única função primordial dentro da empresa e não implementar atividades de inovação o risco é maior para a organização (DRUCKER, 1987). A inovação seja na proposição de valor, na rede de parceiros, nas operações internas e no segmento de clientes da empresa ampliam possibilidades de conquistas de novos segmentos de mercado e aumento do desempenho como um todo.

Apesar da importância da inovação no MN para garantir o posicionamento competitivo da empresa no mercado, os profissionais ainda carecem de estruturas e ferramentas apropriadas para “passar de uma constelação da configuração da MN para um novo padrão de configuração” (Taran, 2016). Diversas ontologias, arquétipos e estruturas foram desenvolvidas com o objetivo de contribuir para inovar o MN, por exemplo Van Belle (2006); Batocchio (2017); Haggège, Gauthier e Ruling (2017); Fielt (2014); Muro e Turner (2018). No entanto, este artigo utilizará a ontologia Five-V, proposta por Taran et al. (2016).

A tabela deverá ser em tamanho 10 e espaçamento simples entre linhas. As linhas do título dos quadros e tabelas devem estar diferenciadas das restantes linhas, sendo recomendado utilizar texto em tamanho 10, negrito, todas as letras em maiúsculas, com cor de fundo cinza 15%. A Tabela 1 utiliza a formatação recomendada.

2.2 Modelo de negócios: ferramenta Five-V

Esta seção será dedicada a ferramenta de MN chamada Five-V Taran et al. (2016). A ferramenta oferece ontologia de modelo de negócios (MN) baseada na noção de criação de valor, a lista estruturada de configurações de processos da MN com decisões e estratégias bem-sucedidas implementadas nas organizações em nível global e um conjunto de diretrizes/etapas destinadas à facilitar as atividades de inovação nas empresas. Todos esses pontos destacam a importância de investigar a ferramenta Five V nesta pesquisa.

A ontologia da ferramenta Five-V de acordo com Taran et al. (2016) é composta por cinco componentes:

Proposta de valor: referem-se aos benefícios que os produtos e serviços proporcionam pelos quais os clientes estão dispostos a pagar;

Segmento de valor: os segmentos de clientes que uma empresa pretende atender. Também inclui as interações ou relacionamentos estabelecidos com esses segmentos de clientes;

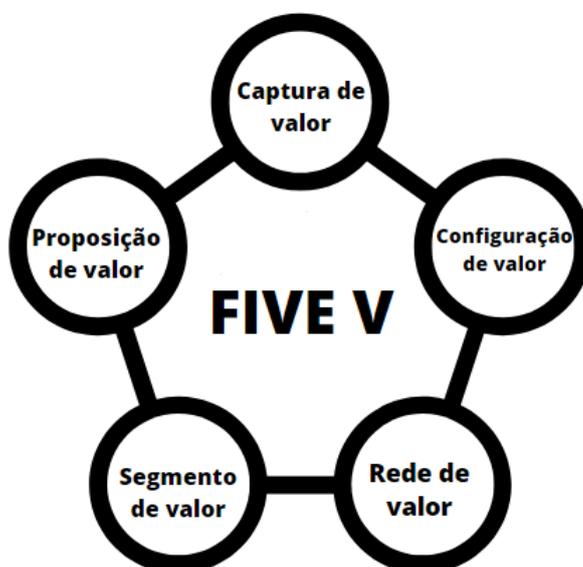
Configuração de valor: a combinação eficiente de recursos-chave, atividades-chave e canais de distribuição necessários para criar e entregar a Proposta de Valor ao segmento de valor selecionado de maneira econômica;

Rede de valor: identifica a rede de parceiros envolvidos em diferentes tipos de cooperação com uma empresa para obter economias de escala, redução de riscos e / ou tirar proveito de novos conhecimentos ou recursos;

Captura de valor: descreve como e quanto os clientes pagam pelos produtos / serviços oferecidos.

A figura a seguir apresenta a ontologia Five-V desenvolvida por (Taran et al., 2016):

Figura 1 – Representação da Ontologia Five-V



Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com Taran et al. (2016).

O Five V propõe uma estrutura de inovação de modelo de negócios, divididas em 4 etapas:

- Etapa 1: observação do estado atual da empresa e mapeamento de todos os processos da empresa, enquadrando os componentes do MN, a partir da ontologia Five-V. Esse mapeamento do atual MN visa compreender o atual MN da empresa, suas lacunas e a identificação da necessidade de inserção da inovação nas atividades;
- Etapa 2: novo design do MN; Processo de "pesquisa e avaliação" para configurações alternativas de MN para inovar, de acordo com os resultados da análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades; resolver problemas ou aproveitar as oportunidades existentes;
- Etapa 3: seleção dos componentes de MN mais adequados para inovar o MN atual e elaboração do plano de ação;
- Etapa 4: implementação do plano de ação. Configuração de valor: a combinação eficiente de recursos-chave, atividades-chave e canais de distribuição necessários para criar e entregar a Proposta de Valor ao segmento de valor selecionado de maneira econômica;

2.3 Panorama da Produção Acadêmica de Modelo de negócios

Levantamento preliminar da literatura acadêmica internacional de Administração aponta que os artigos acadêmicos publicados em nível internacional sobre a ferramenta Five V são, na grande maioria, de empresas situadas em países com economia impulsionada pela inovação, classificação dos países, realizada pelo Fórum Econômico Mundial de Davos, e não em países com economia impulsionada por commodities ou fatores. O segundo levantamento preliminar trata-se da produção acadêmica brasileira de Administração nos periódicos Capes A2, B1, B2 e B3 que sinaliza a incipiente quantidade de artigos acadêmicos sobre a ferramenta Five V nas empresas brasileiras. O terceiro levantamento realizado nos periódicos brasileiros Capes de Engenharia de Produção apontam que não existem análises acadêmicas da ferramenta Five V nas empresas brasileiras.

No levantamento preliminar da produção acadêmica brasileira de Administração indicam que modelo negócio vem sendo associado com criação de novos negócios. Outro aspecto

interessante é o resultado obtido do levantamento preliminar da produção acadêmica brasileira de Engenharia de Produção. Nos últimos 10 anos, período 2009-2018, foram publicados mais de 170 artigos sobre MN em periódicos de Engenharia de Produção, classificados na plataforma sucupira, periódica qualis, na Engenharia III, com estratos B3 a B5. A pesquisa foi realizada utilizando o termo "modelo de negócios" ou "business model" no título, resumo, corpo do artigo e referências bibliográficas. Análises preliminares sugerem que: (1) os termos "modelo de negócios" e "business model" são usados de maneira genérica sem apresentar um esboço bem definido que consiga estabelecer um entendimento mais amplo; (2) A ferramenta Five-V não foi explorada e analisada no contexto das empresas.

3. Métodos e Técnicas

O método utilizado nesta pesquisa foi a pesquisa-ação (Collin e Chris, 1996; Donnelly, 2012). A pesquisa foi estruturada em nove etapas. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura sobre modelo de negócios (MN), inovação de modelos de negócios (IMC), ontologias e estruturas de inovação e a ontologia Five-V, buscando identificar os principais elementos essenciais para a pesquisa. Procurou-se dedicar a atenção nos principais aspectos da ferramenta FIVE V. Na segunda etapa, foram selecionadas duas pequenas empresas brasileiras para ilustrar o uso da ferramenta Five-V. É interessante ressaltar que a ferramenta Five V é utilizada em empresas situadas em economia impulsionada pela inovação. De acordo com a classificação do Fórum Econômico Mundial, o Brasil não possui economia impulsionada pela inovação, mas por fatores. No entanto, o Brasil possui várias iniciativas e um ambiente favorável para incentivar a inovação. Por exemplo, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) tem a iniciativa chamada mobilização de negócios para a inovação.

Na segunda etapa, a coleta e a análise dos dados da empresa possibilitaram avançar no desenvolvimento da próxima etapa. A terceira etapa consistiu em diagnosticar problemas e identificar oportunidades. Na quarta etapa foi realizado o mapeamento do modelo de negócio atual da empresa, que convencionamos chamar aqui de modelo de negócio antigo. O quinto passo foi dedicado à consulta da lista estruturada de configurações de MN (ontologia Five-V). Na sexta etapa foi desenvolvido o projeto do novo MN para empresas, com as principais atividades inovadoras. Com base no novo MN desenvolvido foi desenvolvido o plano de ação na sétima etapa. A oitava etapa consistiu na implementação dos planos de ação e, na última, foram realizadas a análise e avaliação dos resultados dessa implementação.

4. Análise dos dados

4.1 Análise dos dados

A. Estudo de Caso na Companhia X

A companhia X é uma lanchonete que estava sob nova direção desde o mês de Junho, mantendo o mesmo nome e cardápio definidos pela antiga gestão. Localizada na região central da cidade, a empresa não possui uma proposta de valor definida, dificultando o posicionamento da empresa e a definição de seus principais concorrentes (lanchonetes, restaurantes e padarias). Atualmente, a empresa possui um cardápio que atende a diversos públicos, dificultando a sua estratégia de marketing e comunicação pela não definição de um público-alvo.

43% dos clientes conhecem a empresa através de parentes e amigos, o que demonstra que a divulgação boca a boca é mais forte do que a estratégia de comunicação da empresa. Os gastos fixos da empresa representam 61% dos gastos totais e 58% do faturamento, já os gastos variáveis constituem 39% dos gastos totais e 36% do faturamento. A empresa opera com 05 funcionários que revezam nas atividades de caixa, gestão de estoque,

produção e atendimento. Não há procedimentos, atividades e responsabilidades pré-definidas; os funcionários atuam conforme a necessidade e a coordenação do gerente. A perda média de produtos é de R\$ 267/mês (3%) e prazo médio de estoque é de 7 dias. As compras são feitas semanalmente ou diariamente, dependendo da necessidade. Os pedidos podem ser feitos na lanchonete, Facebook, Whatsapp e iFood. O tempo médio de espera pelo cliente de produtos que requerem preparo, como lanches, é de 20 min.

B. Estudo de Caso na Companhia Y

A companhia Y atua no ramo alimentício em Itajubá-MG, oferecendo uma variedade de pizzas e massas. A empresa funciona de terça à sexta-feira das 19h às 23h e aos finais de semana das 19h às 24h. O ambiente interno comporta até 180 pessoas sentadas, além de possuir estacionamento com cerca de 20 vagas para carros e motos. O estabelecimento possui apenas um proprietário e conta com 15 funcionários registrados, além de outros funcionários “freelancers” contratados sob demanda.

60% dos funcionários não recebeu treinamentos e 54,5% deseja recebê-lo na área de atendimento ao cliente; 15% dos clientes, de acordo com a pesquisa, estão insatisfeitos com o tempo de entrega dos pedidos; o diferencial da empresa destaca-se pela vista panorâmica da cidade; os clientes atuais são 62,5% mulheres e 37,5% homens, desse perfil 53,8% são jovens adultos entre 21 e 25 anos.

C. Antigo modelo de negócios, estratégias, novo modelo de negócios e plano de ação

Visando a compreensão das estratégias, decisões e processos atuais foi utilizado a ontologia da ferramenta Five V que possibilitou mapear o modelo de negócio das duas empresas. Convencionamos chamar aqui de modelos de negócio antigos porque é por meio da ontologia FIVE V que permite o enquadramento das estratégias, decisões e processos das empresas (tabelas 2 e 3) a partir da análise dos dados observados na empresa. O diagnóstico foi feito com base na coleta de dados, do cliente e do proprietário, além de reunir informações com funcionários, clientes, público-alvo e potenciais clientes, a fim de descrever os problemas, lacunas de inovação e oportunidades presentes no MN da empresa.

Tabela 1 – Antigo modelo de negócios da empresa X

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
Não possui uma proposta de valor definida, dificultando o posicionamento da empresa e a definição de seus principais concorrentes. Atualmente, a empresa possui um cardápio que atende a diversos públicos, dificultando a sua estratégia de marketing e comunicação pela não	A empresa possui um consumidor pulverizado, pois não há a definição de um público-alvo e estratégias de comunicação para atingimento desse público. Com isso, não é possível fazer uma projeção de demanda e ações focadas	A empresa busca comprar sempre matéria-prima de qualidade para seus produtos. Entretanto, devido a falta de projeção de demanda, a empresa não faz um planejamento eficaz de produção, acarretando em gastos desnecessários e perdas por falha na gestão de estoque. A empresa não utiliza de forma estratégica as mídias sociais e meios de divulgação, considerando os dados apurados em que das 362 pessoas que curtiram a página no Facebook (única mídia social usada pela empresa) apenas 129 pessoas de fato interagem com as	A empresa possui 3 parceiros-chave. O fornecedor de pães faz um pão exclusivo para a lanchonete, que é uma mistura de pão francês com pão italiano. Os aplicativos de vendas online são responsáveis por mais de 20% da receita da empresa. Por im, a empresa Motoboy.com tem parceria com a lanchonete, garantindo entregas rápidas a um preço especial	O faturamento é proveniente da venda de salgados, bolos, refeições, lanches e sucos, sendo que 43% da receita é recebida em dinheiro, 12% em cartão de crédito e 43% em cartão de débito. A representatividade de cada produto na margem de contribuição total da empresa é 36% referente ao Lanche "Boquinha de Anjo", 20% Marmitex, 15%

definição de um público-alvo.	considerando os clientes potenciais.	publicações feitas. Além disso, não são publicados conteúdos com frequência e em horários de pico. A empresa também não possui outros canais de divulgação, ações promocionais, programas de fidelização do cliente e parcerias estratégicas. Em relação ao atendimento ao cliente, 75% (pesquisa com 42 clientes) avaliaram o atendimento dos funcionários como excelente, devido ao ambiente informal e colaborativo da empresa.	para parceiros e, conseqüentemente, um serviço de entrega de melhor qualidade. Porém não há presença de parcerias atreladas diretamente no aumento de clientela para a empresa.	Bolos, 12% Salgados, 9% Sucos Naturais e 9% Outros. O faturamento atual é de ~R\$25.000, com lucro de ~R\$1.535,00.
-------------------------------	--------------------------------------	--	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 2 – Antigo modelo de negócios da empresa Y

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
No atual cenário, o diferencial destaca-se pela vista panorâmica da cidade de Itajubá, de acordo com 44,4% dos clientes respondentes.	Os clientes atuais são 62,5% mulheres e 37,5% homens, desse perfil 53,8% são jovens adultos entre 21 e 25 anos. 48,7% desse público visita apenas em ocasiões especiais, como aniversários e comemorações diversas, e 11,3% são clientes que comparecem pelo menos uma vez ao mês.	O diferencial dá-se pelo local em que a empresa se encontra, que permite uma vista panorâmica da cidade de Itajubá. Desde sua inauguração na cidade, mantém-se no mesmo local, e praticamente todo seu crescimento em volume de clientes ocorreu organicamente devido às recomendações boca-a-boca para visitar o local e apreciar, além dos pratos, uma vista diferenciada. Dados embasados por 90,8% dos clientes respondentes que conheceram a empresa por indicação de familiares e amigos.	No que tange ao diferencial, destaca-se a vista panorâmica da cidade de Itajubá, de acordo com os respondentes, sendo que, 44,4% dos entrevistados disseram que a motivação que os levam à empresa é a vista e 33,3% afirmam que é a qualidade das pizzas.	Atualmente a empresa apresenta lucratividade em torno de 17% de sua receita média, ou, em valores monetários, cerca de R\$ 14.874,93, entretanto, esses valores podem ser comprometidos se levado em consideração os problemas estruturais que o estabelecimento apresenta. Dessa forma, vê-se a necessidade de trabalhar esse aspecto para que os ganhos da empresa não se limitem apenas a sua diferenciação atual, que é a localização.

Fonte: Elaborada pelos autores

É importante destacar, com base na ontologia do MN, as cinco principais atividades da empresa, que consistem em proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor.

Com base no diagnóstico realizado na etapa anterior, a próxima etapa do projeto foi analisar quais são as estratégias e decisões de inovação que poderiam ser propostas para as empresas, abrindo espaços para facilitar a inserção das atividades de inovação. Nesta etapa foi utilizado a lista estruturada de lista estruturada de decisões e estratégias das configurações do processo do MN propostas por Taran et al. (2016). Essa lista foi desenvolvida por Taran et al. (2016), de acordo com levantamento internacional das

principais decisões, estratégias e processos bem-sucedidas de MN implementadas por empresas que implementaram inovações em suas atividades.

As Tabelas 3 e 4 mostram as principais estratégias e decisões bem-sucedidas para promover a inovação para cada componente do modelo de negócios das empresas X e Y:

Tabela 3 – Estratégias e decisões da empresa X

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
	Content Creator - Weil & Vitali's (2011) definition of content creator facilitates the creation of customer loyalty; Target the poor (Gassman, Frankenberger, & Csik, 2013) - The product or service offering does not target the premium customer, but rather, the customer positioned at the base of the pyramid. Benefit from the higher sales numbers that usually come with the scale of the customer base.	Integrator (Gassmann et al., 2014) - Be in command of the bulk of the steps in a value-adding process by controlling all resources and capabilities in terms of value creation	Affinity club (Johnson, 2010)	

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 4 – Estratégias e decisões da empresa Y

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
Referral (Afuah and Tucci, 2001) - Making contacts which may lead to a sale or other favorable outcome, i.e. referring customers to a business. (Lead generator); Value bundling (Authors interpretation) - Offer package of acceptable quality goods and services to form a single unique offering. The price of the unique offering is higher than the sum of the prices of the single products or services	Referral (Afuah and Tucci, 2001) - Making contacts which may lead to a sale or other favorable outcome, i.e. referring customers to a business.	Experience destination - Attract customers through a carefully designed environment;	Customer loyalty (Gassman et al., 2014); Affinity club (Johnson, 2010)	

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerando, a seleção dos principais e das decisões da lista estruturada de configurações de processos de MN proposta por Taran et al. (2016), o novo modelo de negócios foi proposto (tabelas 5 e 6). O antigo MN das empresas foi desenvolvido a partir da ontologia e o novo MN desenvolvido a partir da ontologia e a lista estruturada de decisões e estratégias que integram a ferramenta Five-V. O objetivo do novo MN é eliminar problemas, aproveitar oportunidades e promover práticas inovadoras.

Tabela 5 – Novo modelo de negócios da empresa X

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
A proposição de valor foi definida a partir do modelo de "Incomparable Products/Services", uma vez que o produto Boquinha de Anjo, carro-chefe da empresa,	O público-alvo e mercado potencial foram definidos a partir de pesquisas com clientes que frequentam a empresa atualmente e também pesquisas	"A empresa continua comprando matéria-prima de alta qualidade, entretanto, com a projeção da demanda foi possível realizar	A proposição de valor foi definida a partir do modelo de "Incomparable Products/Services", uma vez que o produto Boquinha de Anjo, carro-chefe da empresa,	O público-alvo e mercado potencial foram definidos a partir de pesquisas com clientes que frequentam a empresa atualmente e também pesquisas

<p>é único na cidade e possui grande qualidade; além disso, a empresa está com parceria com a cervejaria Baden Baden, de Campos do Jordão. Neste sentido, também se distingue pelo modelo de "Quality Selling", que propõe a venda de produtos de alta qualidade por um preço premium. Outro diferencial é a entrega de marmitex para mensalistas no próprio local de trabalho e horário estipulado, trazendo agilidade na rotina do cliente e acilidade de pagamento. Impacto: aumento de 64,5% nas vendas.</p>	<p>de rua com pessoas que frequentam as redondezas da lanchonete para identificar suas percepções e expectativas em relação a empresa. Dessa forma, foram identificados dois perfis de consumidores da empresa: Perfil 1: Trabalhadores do comércio no centro de Itajubá com renda de 1 a 3 salários mínimos, com necessidades de um almoço de qualidade e barato, e possuem limitação de horário de almoço. Seus desejos estão relacionados a facilidade de pagamento e descontos especiais. Mercado em Itajubá: 5.690 pessoas Perfil 2: Trabalhadores do comércio/indústria que saem do trabalho entre 17 e 18hs, recebem de 2 a 5 salários mínimos e não moram sozinhos. Suas necessidades são comer e beber algo depois do expediente, e seus desejos estão relacionados a um "jantar" mais variado em sabor. Mercado em Itajubá: 16.800 pessoas</p>	<p>um planejamento de produção coerente, assim como mensurar a capacidade de produção da empresa e padronizar os processos chaves; Com isso, o tempo de espera do cliente reduziu em 50%. Além disso, houve uma melhora no ambiente baseado no modelo de "Experience Destination", que atrai as pessoas para um ambiente agradável e criou-se também um programa de fidelização do cliente, com o cartão fidelidade e programa de feedback pós venda. Impacto: redução de 50% do tempo de espera pelo cliente e aumento de 25% dos clientes com frequência de 4x ou mais na semana.</p>	<p>é único na cidade e possui grande qualidade; além disso, a empresa está com parceria com a cervejaria Baden Baden, de Campos do Jordão. Neste sentido, também se distingue pelo modelo de "Quality Selling", que propõe a venda de produtos de alta qualidade por um preço premium. Outro diferencial é a entrega de marmitex para mensalistas no próprio local de trabalho e horário estipulado, trazendo agilidade na rotina do cliente e acilidade de pagamento. Impacto: aumento de 64,5% nas vendas.</p>	<p>de rua com pessoas que frequentam as redondezas da lanchonete para identificar suas percepções e expectativas em relação a empresa. Dessa forma, foram identificados dois perfis de consumidores da empresa: Perfil 1: Trabalhadores do comércio no centro de Itajubá com renda de 1 a 3 salários mínimos, com necessidades de um almoço de qualidade e barato, e possuem limitação de horário de almoço. Seus desejos estão relacionados a facilidade de pagamento e descontos especiais. Mercado em Itajubá: 5.690 pessoas Perfil 2: Trabalhadores do comércio/indústria que saem do trabalho entre 17 e 18hs, recebem de 2 a 5 salários mínimos e não moram sozinhos. Suas necessidades são comer e beber algo depois do expediente, e seus desejos estão relacionados a um "jantar" mais variado em sabor. Mercado em Itajubá: 16.800 pessoas</p>
--	--	---	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 6 – Novo modelo de negócios da empresa Y

Proposição de valor	Segmento de valor	Configuração de valor	Rede de valor	Captura de valor
Após a implementação do plano de ação, o	O novo modelo de negócio abrirá espaço	"A nova característica de diferenciação da	Após a implementação do plano de ação, o	O novo modelo de negócio abrirá espaço

<p>novo modelo de negócio da empresa apresenta as seguintes características:96,5% dos clientes satisfeitos com atendimento; 84,5% dos clientes satisfeitos com o ambiente (nova iluminação); 94.8% dos clientes satisfeitos com o tempo do delivery.</p>	<p>para também adquirir e conquistar novos clientes, expandindo o público alvo para atingir também, jovens de 14 a 20 anos e adultos de 26 a 60 anos faixa etária não atendida com o atual modelo de negócio. Esse público procurava pelos concorrentes na busca por atendimento requintado, ambiente iluminado e delivery em tempo adequado.</p>	<p>empresa será baseada no modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) de Marketing, onde a experiência do cliente será o que chamará a atenção</p>	<p>novo modelo de negócio da empresa apresenta as seguintes características:96,5% dos clientes satisfeitos com atendimento; 84,5% dos clientes satisfeitos com o ambiente (nova iluminação); 94.8% dos clientes satisfeitos com o tempo do delivery.</p>	<p>para também adquirir e conquistar novos clientes, expandindo o público alvo para atingir também, jovens de 14 a 20 anos e adultos de 26 a 60 anos faixa etária não atendida com o atual modelo de negócio. Esse público procurava pelos concorrentes na busca por atendimento requintado, ambiente iluminado e delivery em tempo adequado.</p>
--	---	---	--	---

Fonte: Elaborada pelos autores

Os planos de ação (Tabelas 7 e 8) foram desenvolvidos com base na identificação das práticas inovadoras propostas, considerando estratégias e o novo MN. O objetivo dos planos é formular estratégias e implementar ações de práticas de inovação em empresas que estão em convergência com o novo MN.

Tabela 7 – Plano de ação da empresa X

Principais processos	Decisões/ Estratégias	Diagnóstico		Previsão (4 meses)		Key Performance Indicators
		Dados	Em R\$	Dados	Em R\$	
Marketing	imersão para definição do Value Proposition	ausência de identidade		proposta definida, estratégias efetivadas		aumento de 64,5% nas vendas totais
Marketing	estudo de atuais e potenciais clientes / criação de personas	público-alvo não identificado		estratégia de comunicação voltada ao público alvo		aumento de 64,5% nas vendas totais
Marketing	criação de identidade e proposta de Happy Hour	ausência de identidade	11260	produtos voltados ao público alvo	45040	aumento de 214% nas vendas neste período
Marketing	criação de conteúdo de mídia social	estratégia de comunicação ineficiente		aumentar engajamento dos usuários		aumento de 43% de usuários nas mídias sociais
Marketing	criação e gestão de Instagram	estratégia de comunicação ineficiente		otimizar alcance das personas		aumento de 43% de usuários nas mídias sociais
Operação	mapeamento dos processos e análise da capacidade produtiva	documentação e padronização		otimização dos processos		redução de 50% no tempo de espera

Operação	relocação de funcionários / mudança de turno	ociosidade no turno da tarde	otimização dos processos	redução de 50% no tempo de espera
RH	treinamento funcionários atendimento	ausência de padronização	otimização dos processos	redução de 50% no tempo de espera
RH	implementação e treinamento da função caixa	ausência de padronização	otimização dos processos	redução de 50% no tempo de espera
Marketing	reestruturação do cardápio	ausência de identidade	produtos voltados ao público alvo	aumento de 64,5% nas vendas totais
Operação	projeto de novo layout para aumento da capacidade de atendimento	otimização do espaço para comportar mais clientes	otimização dos processos	ação com resultados a médio prazo
Marketing	criação de cartão fidelidade com benefícios para o cliente	falta de estratégias para retenção de clientes	aumento da frequência dos clientes	aumento de 25% de clientes com frequência > 4x na semana
Marketing	criação e divulgação de flyers nos comércios e lojas	ausência de divulgação	aumento das vendas	19% dos clientes conheceram a lanchonete através da divulgação por panfletagem
Marketing	investimento em comunicação e radio	ausência de divulgação	aumento das vendas	35% dos clientes conheceram a lanchonete através da divulgação em rádios
Marketing	criação dos combos da semana	ausência de promoção	aumento das vendas	aumento de 17% das vendas através dos combos
Operação	parceria com comércios	ausência de promoção	aumento das vendas	aumento de 286% das vendas de marmitex

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 8 – Plano de ação da empresa Y

Principais Processos	Decisões/ Estratégias	Diagnóstico		Previsão (4 meses)		Key Performance Indicators
		Dados	Em R\$	Dados	Em R\$	
RH	treinamento para garçons	45,5% dos funcionários sentem necessidade de treinamento	dia: R\$707,85; mês: R\$18404,10	agradar 33% dos clientes que estão insatisfeitos com o atendimento	707,85	100% dos funcionários treinados
Operação	redesenho do delivery	15% dos clientes estão insatisfeitos com o tempo de entrega dos pedidos	dia: R\$102,80; mês: R\$2675,40	agradar 15% dos clientes que estão insatisfeitos com o delivery	102,8	redução de 20% do tempo de delivery e 100% de clientes satisfeitos com o delivery
Operação	aumentar a iluminação	26% dos clientes	dia: R\$557,70;	agradar 26% dos	557,7	eleva o nível de satisfação

		estão insatisfeitos com a iluminação do salão	mês: R\$14500,20	clientes que estão insatisfeitos com a iluminação reter esses 16% e aumentar em 50% os clientes por meio da divulgação dos novos ambientes		dos clientes em 30% quanto a iluminação
Operação	ambientes diferentes	16% dos clientes esperam dois ambientes diferenciados	343,2	2145		separação dos clientes através de decoração diferenciada

Fonte: Elaborada pelos autores

4.2 Resultados

De acordo com os dados empíricos apresentados na seção anterior, os resultados revelam que:

- A ontologia que integra a ferramenta Five-V permitiu facilitar a compreensão das decisões, estratégias e processos atuais da empresa e mapear os modelos de negócio (MN) das empresas. Não existiam na empresa ferramentas de modelo de negócio que pudesse facilitar a compreensão sistêmica das decisões, estratégias e processos da empresa. As principais decisões, estratégias e processos estão vinculados aos seguintes componentes da ontologia de MN.: proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor.
- A ontologia que integra a ferramenta Five-V permitiu identificar lacunas, problemas e oportunidades em relação ao MN antigo e identificar as possibilidades de inserção e facilitação das atividades de inovação, mapeando os componentes do MN que são: proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e valor capturar;
- A lista estruturada de configurações de processos do MN apresenta um conjunto de estratégias e decisões para facilitar as atividades de IMN e possibilitou selecionar decisões e estratégias bem-sucedidas para inserção no MN das duas novas empresas. Os novos MNs contêm atividades inovadoras, baseadas na lista estruturada de configurações de processos do modelo de negócios e nos seguintes componentes: proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e valor capturar;
- Ao comparar o antigo MN com o novo MN das duas empresas constata-se as principais atividades de inovação no novo MN, articuladas por meio da proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor;
- A lista estruturada de configurações e processos do MN possibilitou desenhar o novo MN das duas empresas abrindo espaços para o desenvolvimento de planos de ação para lidar com os problemas e as possibilidades identificadas, facilitando a inserção de atividades de inovação nos modelos de negócios.
- As atividades de inovação novo MN das duas empresas estão empresas por meio dos seguintes componentes do MN: proposição de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor.

5. Conclusão

Os resultados obtidos pela presente pesquisa são inovadores e têm implicações práticas. Quanto à inovação, os resultados contribuem para aumentar o entendimento sobre o uso da ferramenta Five-V, para facilitar as atividades de inovação em empresas brasileiras, juntamente com a ontologia, lista estruturada de configurações de processos do modelo de negócios e roteiro de etapas. Nesta direção os resultados contribuem para o preenchimento da lacuna na produção acadêmica brasileira de Administração.

Os resultados obtidos têm várias implicações práticas e serão destacados somente duas. A primeira implicação refere-se aos diretores, coordenadores e professores dos cursos de graduação em Administração e Engenharia de Produção que poderão incentivar a realização de palestras, seminários e atividades de atualização e sensibilização sobre MN visando disseminar a cultura de MN, principalmente a ferramenta Five-V, no âmbito do curso e de disciplinas. Segundo: líderes empresariais, proprietários, gerentes e gerentes de micro, pequenas e médias empresas poderão disseminar a cultura do modelo de negócios entre seus empregados, visando facilitar atividades de inovação.

A ausência de análises acadêmicas na produção acadêmica brasileira de Administração e Engenharia de Produção da ferramenta Five V nas empresas brasileiras expõe uma lacuna que é preenchida com os resultados obtidos na presente pesquisa. Portanto, o objetivo da presente pesquisa foi plenamente atingido. Quais são os próximos passos da pesquisa? Primeiro, pretende-se ampliar a utilização da ferramenta Five V nas empresas brasileiras visando aumentar informações de análise. Segundo, analisar impactos das decisões, estratégias e processos adotados em nível internacional nas empresas brasileiras.

Referências

- AFUAH, A.; TUCCI, C. L. Internet business models and strategies: text and cases. **McGraw-Hill/Irwin**, New York, 2001
- BATOCCHIO, A. et al. Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment: Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 12, n. 1, p. 61-70, 2017.
- COELHO, C. A. P.; TRABASSO, L. G. Desenvolvimento integrado de tecnologia (DIT): uma proposta para integração do roadmapping tecnológico e o design estratégico. **Gestão em Engenharia**. São José dos Campos, v. 1, n. 1, p. 33-49, 2014.
- DONNELLY, C. et al. The role of action research in the study of small business marketing and retailer loyald card data. **Irish Academy of Management**, Dublin, 2012.
- EDEN, C.; HUXHAM, C. Action research for management research. **British Journal of Management**, vol. 7, p. 75-86, 1996.
- FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. **Journal of Business Models**, Aalborg, v. 1, n. 1, ed. 1, p. 85-105, 2014.
- GASSMANN, O; FRANKENBERGER, K; SAUER, R. A Primer on Theoretically Exploring the Field of Business Model Innovation. **The European Business Review**, p. 45-48. 2017.
- GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. Geschäftsmodelle entwickel innovative Konzepte mit dem St. **Galler Business Model Navigator**. Hanser, München. n. 55, 2013.
- HAGGÈGE, M.; GAUTHIER, C.; RULING, C. C. Business model performance: five key drivers. **Journal of Business Strategy**, Melbourne, v. 38, n. 2, p. 6-15, 2017.
- JOHNSON, M. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. **Harvard Business Press**, Boston, 2010.
- LINDER, J. e CANTRELL, S. Modificando Modelos de Negócios: Surveying the Landscape. **Instituto Accenture para Mudança Estratégica**, 2000.
- MALDONADO, C.; LOPES, A. P.; CARVALHO, M. M. Análise da relação entre a prática do lean e o desempenho de prazo de projeto em organizações representativas de pesquisa clínica. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 18, n.4, p.24-44, 2017.

MURO, P.; TURNER, J. R. Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective. **International Journal of Project Management**. Viena, v. 36, n. 7, p. 968-979, 2018.

OLIVEIRA, A.; MARINS, F.; DELAMARCO, M. Business engineering incubators: A cooperation case for cluster's development. **Production**, São Paulo, v. 28, e20180001, 2018

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers**, New York: Wiley, 2010.

QUEIROZ, A. A. F. S. L. de. et al. Competências essenciais em uma rede de suprimentos naval: um estudo das práticas funcionais. **Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 155-176, 2009.

TARAN, Yariv et al. Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 492-5275, 2016.

TARAN, Y et al. Business Model Process Configurations: A Mapping Tool For Fostering Innovation. In: R&D MANAGEMENT CONFERENCE PISA, Pisa. **Anais...** Pisa: Connecting R&D, 2015.

TARAN, Y; BOER, H. Towards a typological theory of business model innovation processes, In: PROCEEDINGS 14th INTERNACIONAL CINET CONFERENCE, 14., Nijmegen, Netherlands. **Anais...** Nijmegen, Netherlands, 2013, p. 843-858.

TIMMERS, P. Modelos de Negócios para Mercados Eletrônicos. **Journal of Electronic Markets**, Leipzig, n. 8, p. 3-8, 1998.

VAN BELLE, J P. A Framework for the Evaluation of Business Models and its Empirical Validation. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, Reading, v. 9, n. 1, 2006.

VIGNA, C. M.; NASCIMENTO, P. T.; YU, A. S. O. Capacitação em Gestão do Fuzzy Front End em uma empresa de Serviços de Alta Tecnologia. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 13-31, 2016.