

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

TECENDO REDES COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

WEAVING NETWORKS AS A PLANNING TOOL

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Maria do Socorro de Assis Braun, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Brasil,
sosbraun@ifce.edu.br

Dimas Augusto de Vasconcelos, Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC), Brasil,
dimasvasconcelos@yahoo.com.br

Marcos dos Santos Silva, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Brasil,
marcos.ss2230@gmail.com

Resumo

O modelo de negócios Tecendo Redes como ferramenta de planejamento, criado a partir da adaptação do Business Model Canvas com o Balanced Scorecard – BSC, como instrumento de fácil elaboração e visualização que permite planejar o negócio. Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, de modo a acolher a descoberta de novos enfoques e percepções, considerando que existe um relacionamento dinâmico entre as empresas e seu ambiente. Assim, a união dos nove blocos do Canvas às quatro perspectivas do BSC resulta em uma análise holística e sistêmica do empreendimento. Finalmente, o Tecendo Redes poderá ser aplicado, agregando possibilidades para o planejamento da empresa, promovendo a convergência de esforços, o compromisso com os resultados e o envolvimento de todos os colaboradores da organização para compreensão integrada das perspectivas do negócio, de modo a produzir resultados e subsidiar o desenvolvimento e melhoria contínua do empreendimento.

Palavras-chave: Tecendo Redes; Planejamento; Empreendedorismo; Canvas; *Balanced Scorecard*.

Abstract

The business model Weaving Networks as a Planning Tool was created from the adaptation of Business Model Canvas with Balanced Scorecard - BSC as an instrument that allows easier elaboration, visualization and planning of the business. Therefore, bibliographic, exploratory and descriptive research methods were used, in order to allow the discovery of new approaches and perceptions, considering that there is a dynamic relationship between companies and their environment. Thus, the combination of the nine blocks of Canvas with the four perspectives of the BSC resulted in a holistic and systemic analysis of the enterprise. Finally, Weaving Networks can be applied, adding up possibilities for the planning of the company, promoting convergence of efforts, commitment to results and involvement of all collaborators of the organization for an integrated understanding of the business perspectives, in order to produce results and subsidize the development and continuous improvement of the enterprise.

Keywords: Weaving Networks; Planning; Entrepreneurship; Canvas; Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico brasileiro, o empreendedorismo surge como proposta de redenção e oportunidade para melhoria das condições socioeconômicas da população, com as pessoas podendo sair da inércia para se tornar um agente ativo do seu próprio destino. Além disso, o ato

de empreender impulsiona a economia e o desenvolvimento local, através da inovação e busca de oportunidades, constituindo-se como instrumento para geração de emprego e renda.

Nesse contexto, os empreendedores que pretendem aproveitar oportunidades para se inserirem no mercado, devem organizar estrategicamente seu negócio para alcançar objetivos, planejando e prevendo as mudanças inexoráveis do mercado. Por isso, é importante conceber a gestão do empreendimento seguindo os preceitos de Ansoff & McDonnell (1993, p. 15), que consideram a “administração estratégica um enfoque sistemático essencial da administração, para posicionar e relacionar a empresa com seu ambiente, de modo a garantir sucesso continuado, colocando-a a salvo das ameaças”. Tal intento será alcançado com ferramentas que possam responder com rapidez, eficiência, eficácia e efetividade às demandas do ambiente em que atuam.

No que tange ao planejamento é indispensável uma execução assertiva da empresa para enfrentar o futuro. Por isso, o empreendedor que administra a empresa necessita de ferramentas para antever o futuro, uma vez que, na visão de Chiavenato (2014, p.3), “o empreendedorismo é uma atividade associada à incerteza e para minimizar os riscos do negócio é preciso planejamento prévio”, de modo a analisar como, quando e onde pretende chegar, conhecendo todas as áreas do negócio, fazendo com que todas elas trabalhem em sintonia, visando melhores resultados.

Nessa perspectiva, este trabalho tem como finalidade apresentar o Modelo de negócios Tecendo Redes como um instrumento de planejamento que seja fácil de elaborar e visualizar, que facilite a estruturação dos processos para encontrar maneiras de inovar e traçar estratégias para o mercado. Além disso, mostrar a importância da utilização de um modelo visual para análise dos fatores críticos de sucesso e fornecer uma visão holística, sistêmica e flexível para planejar as principais atividades de uma empresa e suas interdependências, partindo da premissa de que não basta apenas uma boa ideia para alcançar o sucesso.

É neste cenário que se justifica utilizar o modelo de negócios Tecendo Redes como uma ferramenta de planejamento, criado a partir da adaptação do *Business Model Canvas* com o *Balanced Scorecard – BSC*, com a proposta de ser uma ferramenta de fácil elaboração e visualização que permita idealizar o negócio e também de criar oportunidades que respondam rapidamente às demandas de mercado, tanto para os novos empreendimentos quanto para aqueles existentes, pela facilidade de elaboração ao colocar ideias no papel, inovar e enriquecer projetos, mostrar os elementos da empresa, pensar estratégias para conquistar mercado, repensar processos para aumentar vendas e reduzir custos.

Nessa perspectiva, este trabalho será norteado por abordagens e princípios científicos, por meio de diversas referências epistemológicas, que facilitarão a compreensão e o entendimento a respeito do Tecendo Redes como metodologia para o ecossistema empreendedor, de modo a produzir conhecimentos que permitam utilizar esta ferramenta como um instrumento de planejamento, de fácil elaboração e visualização do negócio, descomplicando a estruturação dos processos, de modo a encontrar maneiras de aproveitar oportunidades e inovar no mercado.

Além disso, adotou-se a estrutura de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e descritiva, realizada com base em referências teóricas publicadas em livros e obras similares, por se configurar um tipo de investigação que indica e discute os fundamentos e contextos para criação do Tecendo Redes, a partir de fatos e técnicas de levantamentos bibliográficos, de modo a torná-lo mais explícito ao descrever os conteúdos dos autores selecionados, buscando meios de mostrar os passos para elaboração do modelo de negócios (Gil 2014, p. 48).

Nesse contexto, para fornecer um método de planejamento eficaz e efetivo que atenda às necessidades de um empreendimento, criou-se a ferramenta Tecendo Redes, associando o

Canvas com o *BSC*, ambas auxiliares do planejamento estratégico, fazendo com que o elo entre essas ferramentas consiga agregar possibilidades para desenvolvimento de negócios, pois de acordo com Bezerra, Lima, Galvão, & Braun (2017) “a ação empreendedora pode ser precursora da transformação, na dinâmica de uma determinada comunidade”, como também estimular o crescimento de atividades que possam causar impacto na economia de uma região.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

O planejamento é um meio que proporciona possibilidades para agregar valor ao negócio, definido por Chiavenato (2014) como uma ferramenta que representa o ponto de partida da organização, tem como função antecipar o futuro para adotar medidas que possam aproveitar oportunidades de mercado. Para tanto, é preciso utilizar meios, métodos e ferramentas de planejamento, identificando caminhos para o alcance da excelência, correção de falhas administrativas, realinhamento e/ou definição de metas e estratégias para obter a vantagem competitiva.

Neste sentido, a estratégia competitiva de Porter (1986) “tem como direcionamento estabelecer uma posição lucrativa e sustentável” com ações efetivas para criar forças mercadológicas e assim obter melhores resultados. Por isso, o desafio enfrentado pelo empreendedor consiste em planejar para tomar decisões que permitam construir uma conjuntura no ambiente em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas como fonte de diferenciação no mercado.

Assim, a necessidade de planejar é identificada pela contribuição que dará para situações controláveis e não controláveis, com ações de impactos de curto, médio e longo prazos, alinhando e realinhando propósitos para maior competitividade, reunindo talentos, tecnologia, capital e materiais (Porter, 1986). Nesta perspectiva, o planejamento norteia as ações gerenciais, orientando a direção a ser seguida pelo negócio, buscando interação entre fatores internos de inovação e os elementos que destacam a empresa dos concorrentes, de modo a satisfazer seus consumidores.

A estratégia, considerada como uma ação que os empreendedores dispõem para orientar a tomada de decisões em um ambiente de mudanças e incertezas, fundamenta os princípios da empresa, orientando para inovação e criatividade como estratégias de oportunidade, crescimento e desempenho das organizações. Nessa direção, a acepção de Oliveira (2012, p.5) descreve como importante desenvolver estratégias que permitam a:

“tomada de decisões na empresa contendo, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis, os quais estão alocados no ambiente da empresa, ou seja, fora dela”.

Assim, o planejamento poderá orientar os caminhos da empresa, com maior segurança, amenizando incertezas, atentando para fatores e indicadores que podem influenciar o futuro, percebendo-o como uma ferramenta para o exercício gerencial, integrando todos os processos do negócio e aproveitando o potencial humano para alcance dos objetivos.

Na sequência, é necessário escolher o modo de elaboração do planejamento, uma vez que o empreendedor dispõe de métodos, metodologias e ferramentas para que o negócio possa seguir em direção ao futuro desejado. Neste sentido Oliveira (2012, p.5) define:

que o processo de planejar envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quem e onde. Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Portanto, é durante o planejamento que há a busca por indagações para medir os impactos futuros de ações; além de traçar as possíveis necessidades para um objetivo específico, tendo assim, como prioridade, obter uma dimensão a curto, médio e longo prazo, influenciando no gerenciamento de uma empresa. É neste cenário que o planejamento se torna a ação de racionalizar: o que, como, quando, quanto, para quem e onde fazer.

Estes princípios orientam a tomada de decisões para ações no presente e no futuro. Deste modo, o planejamento começa com a definição de objetivos, estabelecendo a direção que se pretende, segue para o diagnóstico com análise interna das causas controláveis e das condições externas incontrolláveis, avaliando a empresa em relação a ela mesma e aos seus concorrentes a partir de fatores econômicos, políticos, tecnológicos e socioambientais, e finaliza com a definição e implementação de estratégias para sobrevivência do negócio em ambientes de turbulências e incertezas (Mintzberg, Lampel, Quinn, Brian, & Ghoshal, 2006).

Este pressuposto é ratificado por Oliveira (2013) quando descreve o planejamento como:

o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (Oliveira, 2013).

Isso posto, observa-se a finalidade do planejamento como um meio de oportunizar a gestão da empresa em um ambiente dinâmico, por meio de metas e objetivos que facilitem perceber oportunidades e reduzir incertezas. Nesta visão, o planejamento pode ser facilitado por instrumentos administrativos que mostrem os planos como diagramas estratégicos para ações que proporcionem conhecimento sobre as necessidades dos consumidores, senso de direção, eficiência, eficácia e efetividade, através de perspectivas que permitam analisar o presente e pensar no futuro desejado.

Por fim, o planejamento liga-se ao conjunto de elementos ancorados em dados consistentes, proporcionando à empresa criação de fatores diferenciadores, que podem ser externados por meio de estratégias competitivas. Assim sendo, a definição de Kotler (2012, p. 63) para planejamento está relacionada ao “processo gerencial de apresentar e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado”. Por isso trata-se de um mecanismo importante para que os objetivos propostos sejam alcançados, como também para decidir antecipadamente ações apropriadas a sua sobrevivência.

2.2 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um segmento que se inicia com a ideia de um processo, seguindo o princípio de Chiavenato (2014) “que reflete a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes”. Portanto, empreender é conhecer o mercado, identificar e criar

necessidades, transformando-as em oportunidades de negócios. Dessa forma, a busca por informação, inovação e tecnologia em um mundo conectado representa o diferencial para que um empreendimento inicial possa se estabelecer e fortalecer no mercado.

Com isso, a ação empreendedora é a atitude de criar ou aprimorar um negócio, identificando oportunidades para o fortalecimento de uma empresa, seja através da inovação, da melhoria de processos, de produtos/serviços, da tecnologia e/ou da absorção de conhecimentos. Nessa perspectiva, Shumpeter (1992) definiu o empreendedor como um agente capaz de destruir a ordem econômica existente, introduzindo no mercado novos produtos e serviços, pela geração de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias. Assim, o autor descreve os empreendedores como indivíduos com visão, dispostos a arriscar na incerteza.

Outro autor que relaciona empreendedorismo ao processo de inovação, para buscar oportunidades de negócios, é Peter Drucker quando descreve que:

a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, a ser aprendida e praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores (Drucker 2000, p. 39).

Esta visão representa um norte em relação às intenções e ações de empreendedores para aproveitar oportunidades, direcionando seus esforços para enfrentar obstáculos internos e externos, sabendo olhar além das dificuldades, com foco em resultados.

2.3 Business Model Canvas (BMC)

Como ferramenta essencial para planejamento de uma empresa há o modelo de negócio Canvas que foi idealizado por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur em 2004, como fruto de sua tese de doutorado. Trata-se de um modelo tradicional, porém com técnicas inovadoras, dinâmicas e adaptáveis para criação de uma empresa ou repensar estratégias de uma já existente. “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder, 2011, p.14). Assim, proporciona o conhecimento sobre o cliente, sobre as necessidades do cliente e como o produto pode ser uma proposta de valor e de lucro.

A estrutura do *Canvas* é apresentada de forma visual e prática como um diagrama. É construído com nove blocos em um quadro que contém as principais áreas de uma empresa a serem executadas no início ou como constante aperfeiçoamento. Através do *Canvas* é possível inovar, melhorar processos, aumentar as vendas, reduzir custos e obter maior lucratividade. Todos os blocos são preenchidos de acordo com uma sequência lógica e todos se conectam, por isso que é adaptável, pois um bloco anteriormente preenchido pode ser modificado conforme a necessidade.

O primeiro bloco a ser preenchido é o segmento de clientes, a empresa trata do grupo de pessoas para qual cria valor. O segundo, proposta de valor, é a busca do diferencial competitivo, do valor agregado a produto e/ou serviço. Os canais estão no terceiro bloco e nele define-se como serão executadas a divulgação, a comunicação, as vendas e qual o custo benefício será ofertado para os consumidores. O quarto bloco equivale ao relacionamento com clientes e concentra-se no mercado e no segmento de atuação do empreendimento.

As fontes de receitas estão no quinto bloco e estão relacionadas em como e por quanto o cliente pretende pagar. O sexto bloco contém os recursos principais para o empreendimento, como instalações físicas, recursos humanos e financeiros. O sétimo aborda sobre as atividades-chave de um produto ou serviço; o oitavo bloco refere-se às parcerias estratégicas e, por fim, o nono bloco equivale à estrutura de custo, em que é descrita a estimativa de custos para descrição da proposta de valor da empresa.

Além disso, o *Canvas* é um método que permite construir projetos em uma única página mostrando seu potencial de inovação, porém, mais do que isso, envolver e engajar todos os interessados, aumentando o comprometimento e a produtividade. Trata-se de uma ferramenta ágil e flexível, em forma de diagrama visual em que é possível avaliar um negócio, integrando propósito, requisitos, metas, *stakeholders*, etc., facilitando sua compreensão e justificativas de cada etapa. Tais elementos estão distribuídos em blocos de questões fundamentais: por que, o que, quem, como, quando e quanto, integrados em consonância com os componentes fundamentais do plano, os quais compõem o modelo estrutural que permite visualizar e analisar todos os integrantes e suas interrelações em uma única página.

Este método é facilitado pela elaboração coletiva, preenchido por meio de anotações breves em *post-its*, de modo que todos os participantes contribuam com ideias para a definição de cada componente, permitindo reposicionamento das ideias conforme surjam novas contribuições e esclarecimentos. O quadro deve ser flexível para permitir que o empreendedor antecipe problemas, além de possuir uma linguagem simples para descrever, explicitar, analisar e projetar negócios.

Enfim, o *Canvas* é um diagrama de apresentação visual de fácil compreensão, que simula ideias ou aponta prioridades, incentiva a discussão e a participação de líderes e colaboradores. Trata-se da representação gráfica dos processos-chave de uma empresa e apresenta como ela atenderá as necessidades e desejos dos consumidores. Esta forma visual e dinâmica possibilita desenvolvimento de inovações e/ou resolução de problemas de forma criativa, centrada no usuário.

2.4 *Balanced Scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard (BSC)*, que em português corresponde a Indicadores Balanceados de Desempenho, foi criado em *Harvard Business School*, pelos professores Robert Kaplan e David Norton, em 1992, com a finalidade de gestão estratégica para empresas. A metodologia do *BSC* sugere que a seleção de indicadores para gerir um empreendimento não deve ser restrita a elementos econômicos ou financeiros, pois estes não são suficientes para garantir o sucesso da empresa.

O *BSC*, segundo preceitos de Kaplan e Norton (2000), representa um conjunto de medidas que fornece aos gestores uma rápida e abrangente visão do negócio, cujo intuito é alinhar a performance dos diversos setores em torno dos objetivos estratégicos, estimulando melhorias nos processos e nos resultados por intermédio do foco estratégico, proporcionando às organizações um sistema coerente de indicadores de desempenho, permitindo a operacionalização do plano estratégico, organizados de forma equilibrada em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Além disso, é necessário dar atenção tanto ao ambiente interno, que pode ser controlado, quanto ao externo, que é imprevisível e inconstante, exigindo assim um contínuo acompanhamento dos resultados financeiros, das inovações, das tecnologias, das pessoas, do desempenho do mercado e dos clientes. No dizer de Kallás (2005) a união de pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicadas aos processos internos da empresa, impulsionará o desempenho da empresa com

resultados efetivos. Desse modo, as estratégias e objetivos serão planejados na forma como o negócio será apresentado e diferenciado no mercado.

Por conseguinte, esta ferramenta propicia uma visão balanceada das unidades da empresa para projetar objetivos e estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este método permite que empreendedores analisem a organização em quatro perspectivas: como os clientes veem a empresa, com processos voltados para sua satisfação em todas as áreas, seguido de como a empresa pode ser melhor, investindo em melhorias de processos, eliminando desperdícios, investindo em tecnologias, aprimorando e agregando valor em produtos e/ou serviços.

E ainda como os empreendedores assentam seu sistema de gestão visualizando o negócio como um sistema aberto e os públicos interessados traduzem os resultados a partir dos indicadores financeiros. Entretanto, apesar da divisão em perspectivas, todos estão conectados em uma relação de causalidade, para Kallás (2005)

o *BSC* promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta forma, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

Nesta visão, o modelo de negócios facilita os processos gerenciais, uma vez que permite concentrar esforços para cada perspectiva. Os preceitos de Kaplan e Norton (1997) advogam que os indicadores devem explicitar de forma integrada e interdependente as quatro perspectivas para avaliar a solidez das estratégias elaboradas e implementadas. Por isso, este método revelou-se como um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia, na medida em que associa os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado.

Por fim, trata-se de uma ferramenta que oportuniza aos empreendedores avaliarem seus negócios para gerar valor para os clientes, explicando a missão e as estratégias através de objetivos e medidas exequíveis, pela facilidade de análise e compreensão dos fatores críticos de sucesso, identificando e tornando explícita a interdependência nas relações de causa e efeito, inseridos no contexto organizacional como vetores de desempenho, associando os processos internos ao desempenho desejado.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que embasaram o trabalho, cujo objetivo consiste em descrever, por meio de análise comparativa entre o *Canvas* e o *BSC*, quais os possíveis benefícios do Tecendo Redes como ferramenta de planejamento, contribuindo com a gestão para orientar a direção a ser seguida pelo empreendedor, visando maior interação com seu ambiente.

Por isso, a pesquisa para este estudo foi norteada por métodos, abordagens e princípios científicos, através de diversas referências epistemológicas, que se propõem a explicar a respeito dos meios, técnicas e análise das informações coletadas. O método escolhido para o desenvolvimento deste artigo foi uma pesquisa bibliográfica juntamente com a análise dos aportes de cada autor referenciado, por meio de uma interpelação qualitativa. Foi orientada por métodos que permitissem a proposição de um modelo de fácil elaboração e visualização do negócio, que facilite a estruturação dos processos para encontrar maneiras de inovar no mercado.

Neste sentido, a pesquisa exploratória e descritiva revelou novos enfoques e percepções, considerando que existe um relacionamento dinâmico entre as empresas e seu ambiente. Desse modo, os estudos exploratórios, seguindo os preceitos de Samara e Barros (2002), possuem como características a flexibilidade e a criatividade e, para Gil (1991) e Mattar (1999), são explicadas na intenção de proporcionar uma visão geral acerca de conceitos preliminares sobre determinado assunto, como é o caso do modelo visual Tecendo Redes.

Quanto a sua natureza, o estudo desenvolvido segue a abordagem de pesquisa aplicada, uma vez que, de acordo com a definição de Silva e Menezes (2000, p. 20), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Esta linha de ação foi adotada em função do trabalho propor um modelo visual estratégico baseado na junção do *Canvas* com o *BSC*, batizado de Tecendo Redes devido à proposta de interligação e interdependência entre os processos e as quatro perspectivas.

Além disso, foi realizada revisão bibliográfica em trabalhos científicos para identificar contribuições dos autores sobre modelo de negócios *Canvas* e o *BSC*. Com base neste levantamento foram analisados os nove blocos do *Canvas* e as quatro perspectivas do *BSC* visando aglutiná-los para transformá-los em uma nova ferramenta visual de planejamento e modelagem de negócios, abstraindo de cada um deles seus principais benefícios.

A escolha pelo artefato visual se justifica, pois a presença dessas estruturas favorece a visão holística e sistêmica do negócio, uma vez que estimula a criação de modelos que os indivíduos usam para analisar e antecipar a realidade. Esta forma de comunicação é uma ferramenta efetiva para analisar empreendimentos, encontrar soluções para traçar estratégias e contribuir com a gestão empresarial, procurando resolver problemas de maneira sistemática, fácil, flexível e dinâmica, planejando o futuro esperado do negócio (Tezel, Koskela, & Tzortzopoulos (2009). como citado em Cruz, Nunes & Sousa Neto, 2017).

Finalmente, apoiar-se no modelo de negócios Tecendo Redes como recurso visual permitirá compreender um empreendimento nas quatro perspectivas: clientes, financeiro, processos e aprendizado e crescimento, analisando-os com o intuito de verificar como de fato elas podem entrelaçar-se em uma nova proposta focada em soluções que permitam a condução dos negócios, por meio do desenvolvimento de inovações ou para a resolução de problemas de forma criativa e centrada nos consumidores.

4. TECENDO REDES COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

Empreender é estar em constante evolução, acompanhando as tendências e inovações do mercado de modo a otimizar tempo e investimento para aproveitar oportunidades de negócios. Contudo, resultados efetivos são alcançados ao antecipar o futuro com ferramentas de planejamento, uma vez que elas podem auxiliar no gerenciamento de novas ou consolidadas empresas, atendendo necessidades de acordo com as particularidades de cada segmento de clientes, com o intuito de potencializar negócios para gerar impacto econômico e social.

Nessa perspectiva, ferramentas de planejamento permitem às empresas meios práticos para inovar e acompanhar as oportunidades do mercado, reduzindo riscos para garantir investimentos em negócios de sucesso, quer seja com métodos tradicionais, quer seja com métodos dinâmicos e visuais, uma vez que os empreendimentos estão conectados ao ambiente externo e, por isso, passíveis de imprevisibilidades.

É neste cenário que a inovação pode acontecer, pois o planejamento estratégico, definido por Drucker (2000) como um processo contínuo para tomada de decisões que envolvem riscos, além de organizar sistematicamente as atividades necessárias para operacionalização de produtos e serviços, poderá identificar seu mercado alvo, as oportunidades, ameaças, forças e

fraquezas, e ainda mostrar a direção e as limitações dos negócios. Desse modo, a inovação do modelo Tecendo Redes poderá fazer com que empreendedores exerçam sua liderança e fortaleçam o trabalho em equipe.

4.1 Tecendo Redes

O modelo de negócios Tecendo Redes tem como foco apresentar-se como uma solução que oriente as ações da empresa, uma vez que de acordo com os pressupostos de Braun (2017) trata-se de uma ferramenta versátil, fácil e possível de ser utilizada por qualquer empreendedor que deseja empreender de forma segura em empreendimentos de micro, pequeno e médio porte, fortalecendo ideias e oportunidades que incentivem a inovação e/ou melhoria de produtos, processos e serviços.

Desse modo, o modelo de negócios Tecendo Redes aparece como proposta para auxiliar no planejamento estratégico do empreendimento, incentivando ideias e criatividade que poderão resultar em impactos no mercado, em expansão das vendas e em irrelevância da concorrência e inovação, para agregar valor tanto para produtos e serviços já consolidados quanto para novas soluções que satisfaçam às necessidades dos clientes.

Com este propósito, uniu-se os elementos do *Canvas* com o *Balanced Scorecard*, analisando os nove blocos do primeiro, que relaciona o conhecimento sobre clientes, proposta de valor, canais, relacionamento, atividades-chave, recursos, parcerias, custos e receitas juntamente com os indicadores do *BSC*, que abrange as quatro perspectivas: de clientes, de processos internos, a financeira, de aprendizado e crescimento. Portanto, a inovação do Tecendo Redes é resultado da análise destes fatores respondendo a: Para quem será feito? Como será feito? Quanto irá custar? Por quem será feito?

O Tecendo Redes, trata-se de uma imagem visual, que foi formatado por Braun (2017) a partir das quatro perspectivas do BSC dispostas em blocos coloridos com a proposição de ser fácil, dinâmico e prático no processo de criação de ideias para um negócio, entregar informações efetivas, seguindo o que diz Takahashi (1995) como citado em Cruz *et. al.* (2017, p. 4): “a presença de estruturas visuais específicas podem ativar ideias às vezes sob a forma de reações emocionais”. Neste sentido, a aparência do Tecendo Redes estimula o trabalho colaborativo em equipe, incentivando a participação de todos os interessados na organização.

O Tecendo Redes criado por Braun (2017), está dividido em quatro perspectivas coloridas para facilitar a visualização de cada quadrante, além da representação do significado de cada pigmento. Além disso, estão elencados indicadores de desempenho em cada elemento, de modo a comparar posteriormente o planejado com os resultados alcançados, considerando cada negócio em sua singularidade e sua capacidade de criar adequadamente seus índices de acordo com o segmento, ramo de atividade, tamanho e ambiente da empresa, relacionando-o aos seus fatores críticos de sucesso.

O diagrama apresentado na figura 01, possui a perspectiva de clientes, dividida em três elementos: relacionamento, valor agregado e canal, é apresentada na pigmentação verde. Esta cor foi escolhida por seu significado está associado a crescimento, renovação e plenitude. Esta perspectiva, na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 68), deve “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e no cliente”, identificando os segmentos nos quais prefere atuar, bem como analisar seus potenciais clientes, criando propostas de valor, medidas e objetivos dirigidos a seus públicos-alvo.

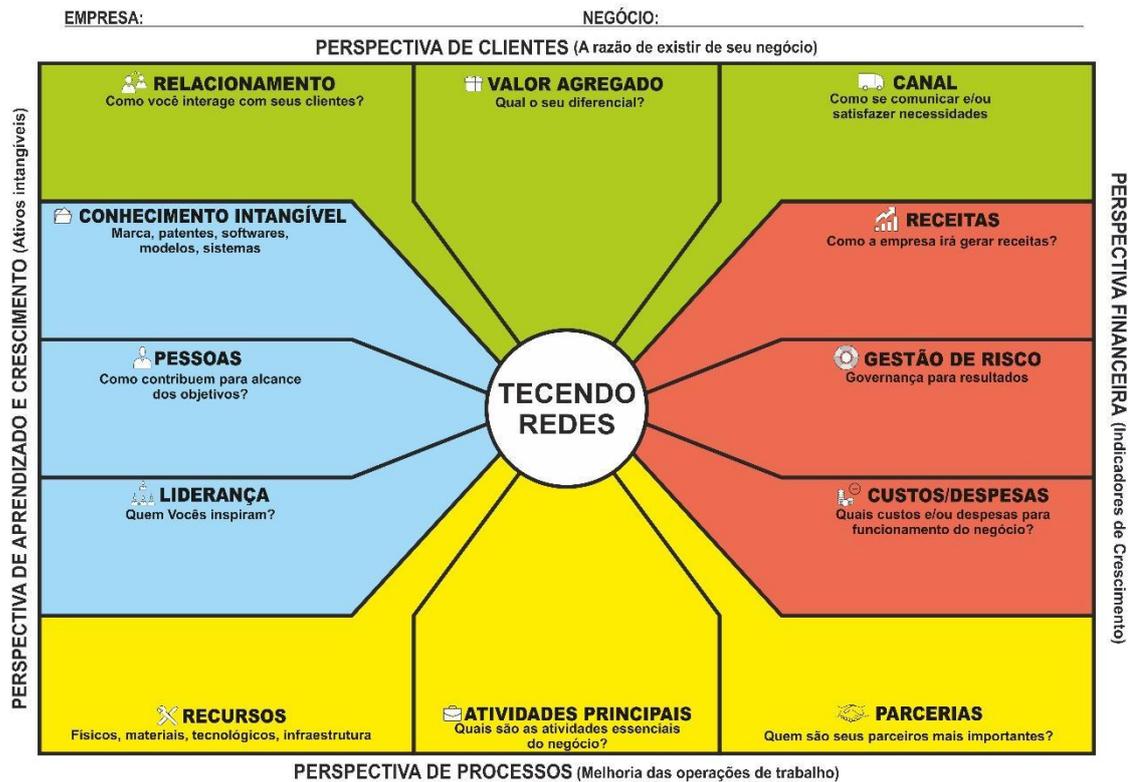


Figura 01 – Modelo de negócios Tecendo Rede

Em seguida, o Tecendo Redes apresenta a perspectiva financeira dividida em três elementos: receitas, gestão de risco e custos/despesa. Pigmentado em vermelho para expressar o poder da conquista dos clientes através das receitas e ao mesmo tempo sinalizar o perigo dos custos não planejados e controlados, além da necessidade de gerenciar os riscos, minimizando os impactos das ameaças na empresa em relação à sua imagem no mercado.

O quadrante dos processos está dividido em recursos, atividades principais e parcerias, colorido com amarelo para demonstrar atenção e concentração com a execução dos métodos, fluxos e técnicas da empresa, como também com seus parceiros. Por isso, os processos internos de todo negócio deverão funcionar com uma filosofia de melhoria contínua, de maneira interligada e interdependente. Com isso, o planejamento desta perspectiva deverá analisar e identificar os processos críticos que levam à excelência e possibilitam atrair e reter clientes para promover resultados tanto qualitativos como quantitativos.

Finalmente, a perspectiva aprendizado e crescimento decomposta em liderança, pessoas e conhecimento intangível, pintada de azul por transmitir harmonia e estimular a criatividade, tão necessárias tanto na liderança quanto nos colaboradores. Tal perspectiva está relacionada à capacidade de reter e desenvolver talentos, de modo a reduzir o *gap* existente entre os objetivos estratégicos e a competência dos colaboradores, através de um modelo gerencial que promova a cultura da inovação, o desenvolvimento de habilidades, a aprendizagem contínua e a participação nas decisões e ações.

Além disso, o capital intelectual segue os pressupostos de Stewart (1998) quando descreve o conhecimento intangível dos colaboradores como: conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser aplicada para agregar valor ao negócio. Para o autor supracitado, a empresa que possui esse recurso obtém vantagem competitiva em relação aos

seus concorrentes, pois ele engloba conhecimentos adquiridos e acumulados por pessoas através de projetos, patentes, sistemas, metodologias e tecnologias.

4.2 Perspectiva de clientes

A relação entre empresas e clientes tem mudado a cada dia e hoje, independentemente do porte ou do segmento, um negócio deve conhecer seu público-alvo, uma vez que para existência de um empreendimento, o fator preponderante são os seus consumidores. Neste aspecto, Osterwalder (2011) define o segmento de clientes como os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa procura abranger e servir. Com isso, a empresa tem a oportunidade de satisfazer suas necessidades lançando uma solução que antecipe seus anseios.

Desse modo, a geração de valor para os clientes implica em adotar métodos que permitam conhecer seu público e conquistá-lo, estabelecendo vínculos que sejam vantajosos para ambas as partes. Nessa perspectiva, os consumidores seguem os preceitos de Kotler (2012): clientes são empresas ou pessoas, internas ou externas, que são atraídas por seus produtos e/ou serviços. Os clientes internos pertencem à empresa e recebem produtos e serviços de outros setores, enquanto os externos são o público em geral e as outras organizações.

Por isso, é necessário definir quais são os potenciais consumidores, pois eles representam, de acordo com Coutinho e Kallás (2005), “a força que impulsiona as organizações, e através da coleta, análise e utilização das informações dos clientes e do mercado é possível incrementar os negócios” e, assim, cultivar confiança observando a empresa através da perspectiva do cliente, colocando-se no lugar dele e descobrindo seus desejos, procurando agradá-lo continuamente oferecendo novidades que se enquadrem em suas necessidades.

No Tecendo Redes, a perspectiva de clientes traz três elementos a serem observados: o relacionamento, o valor agregado e os canais, prevendo a entrega de valor, inclusive na dimensão do tempo de resposta, tanto na compra como no pós-venda (Kaplan e Norton, 1997). Nesse contexto, os questionamentos de partida dessa perspectiva são: como a empresa pretende ser vista e valorizada pelos seus clientes? E qual a sua proposta de valor? (Kaplan e Norton, 1997). Seguidos de: Qual participação no mercado? Qual capacidade de captação e fidelização de consumidores? Qual nível de satisfação?

O primeiro elemento está associado ao relacionamento com os clientes e explica como a organização pretende se comunicar com eles para fidelizá-los, pois trata-se de um elo fundamental para o resultado das vendas. Por isso, é preciso planejar como se dará o relacionamento com seus usuários, quais canais são adequados para chegar rapidamente até eles e finalmente qual valor agregado eles conseguem perceber e por isso estão dispostos a pagar?

A etapa seguinte do modelo expressa a proposta de valor, detalhando o que a empresa pretende propor que atenda à necessidade dos clientes, com oferta de valor agregado. Este direcionamento segue os pressupostos de Kaplan e Norton (1997), descrevendo “a proposta de valor como um conceito fundamental para compreensão dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado”. Ademais, é basicamente buscar o conhecimento sobre o que satisfaz os clientes e utilizar este elemento para agregar valor aos produtos e/ou serviços, para obter diferenciação no mercado.

Outro elemento dessa perspectiva são os canais que representam os meios como a empresa transmite e entrega sua proposta de valor para os clientes. Neste sentido, os conceitos de Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem que os “canais de comunicação, distribuição e vendas compõem a interface da empresa com seus clientes”. Por isso, no canal de comunicação os empreendedores planejam como se comunicar com seus atuais e potenciais consumidores, bem como o público em geral, para apresentar seus produtos e serviços.

Os canais de distribuição seguem os preceitos de Boone e Kurtz (2009) quando defendem que produtos devem chegar aos pontos de venda na quantidade certa, nos lugares e momentos apropriados. Por isso, o planejamento das vendas e do pós-venda é essencial para realização dos objetivos, sendo possível estabelecer quais são os canais apropriados para que haja a comunicação entre empresa e seus clientes, oferecendo a proposta de valor da dela para satisfazer as necessidades deles.

4.3 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem aplicabilidades específicas na quantificação dos objetivos do empreendimento e identifica a viabilidade econômica de forma quantitativa, com isso analisa quanto custam os processos, as atividades-chave e o capital necessário para o funcionamento da empresa e quantifica sua rentabilidade através dos lucros e perdas, demonstrando uma visão geral do seu desempenho (Fishmann, 1993). Portanto, trata-se de uma atividade que se dedica à organização das finanças, visando obter as melhores performances do negócio.

No Tecendo Redes, esta perspectiva orienta como os indicadores financeiros devem ser questionados sobre como a empresa deve ser vista pelos acionistas para ser bem sucedida financeiramente? (Kaplan e Norton, 1997). Na sequência, questionar também sobre: Quais as fontes de receita? Qual sua política de preço? Quais as formas de pagamento poderão aceitar? Qual seu índice de lucratividade? Qual a taxa de retorno sobre o investimento? Qual valor econômico agregado? E ainda, analisar os custos/despesas que impactam nos resultados do negócio, questionando: Qual percentual de custos fixos sobre o faturamento? Quais são seus custos variáveis? Qual seu ponto de equilíbrio? Com estas medidas é possível analisar o impacto sobre os resultados financeiros?

Nesse sentido, o quadrante da perspectiva financeira está dividido em receitas, gestão de riscos e custos. O planejamento da origem de receitas explicita como planejar o faturamento e os custos, apontando caminhos para uma gestão de custos que resulte em controles efetivos, apresentando aos gestores uma visão sistêmica sobre as finanças, de modo a correr riscos calculados. Esta perspectiva demonstra a viabilidade do negócio de forma integrada com os outros elementos do modelo Tecendo Redes.

Assim, a perspectiva financeira consiste em agrupar e organizar as ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das finanças de uma empresa. Desse modo, é possível obter uma visão do conjunto das receitas e despesas ao longo do tempo e identificar a viabilidade do empreendimento e seus potenciais problemas (Salim, 2010). O propósito é melhorar os resultados apresentados pela empresa e promover o crescimento do negócio por meio do planejamento financeiro.

Outro elemento especificado nesta perspectiva é a gestão de riscos, que possui potencial para agregar valor ao negócio e também para destruí-lo. Por isso, a empresa deve planejar e implementar estratégias para atingir o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e o retorno sobre os investimentos e os riscos a elas associados, estabelecendo as condições necessárias para alcançar eficiência, eficácia e efetividade. Este desiderato será conseguido a partir da identificação, análise e planejamento dos riscos operacional, econômico, político, legal, tecnológico e socioambiental.

Além disso, a gestão de riscos torna-se cada vez mais necessária para governança das empresas e deve ser resultado do mapeamento de seus riscos, eliminando possíveis perdas, para criar um ambiente de melhoria contínua. Este processo outorga atuar de forma preventiva na definição de iniciativas de monitoramento e controle que ajudem no cumprimento dos objetivos

estratégicos, na proposta de valor agregado para os clientes e no resultado econômico para a empresa.

O objetivo da gestão de riscos é avaliar as incertezas que podem ser tanto riscos quanto oportunidades e planejar as ações para agregar ainda mais valor ao negócio. Uma iniciativa bem sucedida nesta área pode afetar a probabilidade e o impacto de possíveis riscos, bem como proporcionar benefícios relacionados a decisões estratégicas, processos de mudança e aumento da eficiência operacional. Por isso, este componente contribui com a tomada de decisões e propõe a melhoria dos processos, reduz custos e aumenta a efetividade operacional e financeira.

4.4 Perspectiva de Processos

A perspectiva de processos gerencia o funcionamento da empresa, ou seja, corresponde aos recursos necessários, as parcerias principais e as atividades essenciais do empreendimento. Portanto, o objetivo de descrever os processos de um empreendimento surge com a premência de identificar quais operações são necessárias para que o produto seja entregue ao cliente, uma vez que cada passo do empreendimento é uma ação que deve ser descrita e analisada para melhoria das comunicações, operações e gerenciamento do negócio (Salim, 2011).

O planejamento dessa perspectiva deve começar com a visão de Kaplan e Norton (1997): “para satisfazer acionistas e clientes, em que operações a empresa deverá alcançar a excelência? ”. Questionar também: Quais atividades são essenciais para funcionamento do negócio? Como é realizado o controle de qualidade dos produtos e/ou serviços? Qual o índice de retrabalho dos processos essenciais? E, também explorar a cadeia produtiva em relação a:

- I - Inovação – melhoria e/ou manufatura de novos produtos e serviços;
- II – Capacidade produtiva – análise da capacidade instalada da empresa;
- III – Parcerias estratégicas – criar soluções conjuntas para oferecer melhores produtos/serviços.

É neste cenário que o tópico atividades principais representa as competências essenciais, pois corresponde ao exercício essencial do empreendimento, que fornecerá oferta de valor aos clientes, transformando suas necessidades em atividade lucrativa. Assim, recursos materiais e tecnológicos, específicos de cada empresa, estão associados à operacionalização das suas ações, tornando-a única no que faz, para gerar vantagem competitiva (Prahalad e Hamel, 1995).

Além disso, as parcerias podem ser descritas como uma cadeia produtiva entre fornecedores e uma empresa, para estabelecer alianças estratégicas para obtenção de resultados, redução dos custos e diminuição de riscos em um ambiente competitivo (Salim, 2010). Efetivar um relacionamento entre negócios é criar uma rede de cooperação mútua, tendo em vista a necessidade de compartilhar expertise e tecnologias que permitam aumentar a eficiência do sistema produtivo e oferecer sua proposta de valor.

4.5. Perspectiva de Aprendizado e crescimento

Na perspectiva de aprendizado e crescimento está o conhecimento intangível, sustentado pelos pressupostos de Fleury e Fleury (2001) como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem com a excelência de um negócio, fundamentados na inteligência e na criatividade das pessoas. A competência, considerada essencial para a dinâmica organizacional, poderá contribuir com a competitividade da empresa e sua capacidade de desenvolver e criar novos produtos e serviços, combinando inovação de processos, sistemas administrativos, tecnologias e modelos de gestão, resultando na capacidade de aprender e crescer.

O planejamento desta perspectiva envolve o questionamento de Kaplan e Norton (1997): “para alcançar a visão do negócio, é preciso sustentar a capacidade de mudar e melhorar? ”. De analisar a capacidade de atrair, aperfeiçoar e cativar talentos? Qual a política de incentivo à

qualificação? Como é a política de promoção? Como é realizada a avaliação? Como a liderança interfere nos resultados da empresa? Como é executada a análise do clima organizacional? Esta perspectiva relacionada às pessoas da empresa oferece sustentação às outras três perspectivas, uma vez que colaboradores competentes e motivados são mais produtivos e comprometidos com o desempenho da organização.

A capacidade da empresa em desenvolver seu conhecimento intangível, com a ajuda de múltiplas fontes, amplia suas competências através de novas ideias refletidas na modernização contínua das suas atividades e na criação e/ou melhoria de novos produtos e serviços. Esta visão encontra amparo em Martins (2018, p. 76) quando descreve o conhecimento “como uma capacidade dinâmica firmada em rotinas e processos da empresa que permite adquirir, assimilar, transformar e explorar o novo conhecimento com a criação de uma vantagem competitiva”. Com isso, o negócio constrói um conjunto de competências difíceis de imitar e copiar, influenciando no valor percebido pelos clientes.

A competência está expressa nas pessoas e nas tecnologias, proporcionando aprendizado tanto em nível individual quanto organizacional, resultando em valor agregado aos produtos e serviços colocados no mercado. O saber associado a visão de Terra (2018) defende “a gestão do conhecimento como algo explícito, ao incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos”. Assim, a tomada de decisões se manifesta na interação social com a partilha de ideias para resolução dos problemas, no planejamento de estratégias e objetivos da empresa e na forma como ela se apresenta e se diferencia no mercado.

É neste cenário que a ação da liderança incentiva o envolvimento das pessoas para planejamento e sistematização das mudanças e melhoria contínua. Neste aspecto, o líder aproveita o potencial dos colaboradores, proporciona condições favoráveis para o trabalho, aproveitando o potencial existente na equipe e compartilhando conhecimento (Bergamini, 2009). Portanto, a liderança deve ser vista como interações sociais que envolve compartilhamento e trocas com propósito de acolher os membros em sua singularidade e também enquanto equipe, através de relação dialógica entre o líder e seus liderados.

CONCLUSÃO

O planejamento é um grande aliado para analisar situações controláveis e não controláveis das empresas, uma vez que desenvolve meios que possibilitam criar um ambiente favorável para a identificação de oportunidades e o cumprimento de objetivos e metas, servindo de base para as demais decisões, por ser um instrumento útil de gestão. É também visto como uma ferramenta que antecipa ações se comprometendo em respeitar a missão da empresa, auxiliando na formulação de estratégias para gerar melhorias no desempenho organizacional.

É neste cenário que a ferramenta de planejamento Tecendo Redes, tem como foco planejar os processos internos e externos, de forma integrada e sistêmica, para influenciar na performance e subsidiar o desempenho e a melhoria contínua do negócio. Assim, poderá auxiliar o empreendedor a estabelecer metas de curto, médio e longo prazos para atingir seus objetivos. Além disso, por ser dinâmica, fácil e visual, pode ser aplicada sob várias formas e proporcionar diversos olhares.

Neste sentido, o Tecendo Redes, criado a partir da adaptação do *Canvas* com *BSC*, propõe uma nova visão para o planejamento, mais simplificado, com duas finalidades principais: ser uma ferramenta dinâmica e estratégica. Dinâmico devido à versatilidade de elaboração e flexibilidade durante o desenvolvimento e estratégico por proporcionar meios para

crescimento interno e externo, melhoria e inovação, de forma calculada, de modo a prevenir riscos futuros, favorecendo uma gestão participativa com foco no trabalho em equipe.

O Tecendo Redes, dividido em perspectivas, propõe-se a oferecer soluções criativas, funcionais e inovadoras, facilitando o entendimento, além de estabelecer indicadores de desempenho, como também de executar o acompanhamento delas decorrente. Desse modo, o diagrama agrega possibilidades para planejamento e modelagem do negócio promovendo a convergência de esforços, o compromisso com os resultados e o envolvimento de todos os colaboradores da organização, de modo a torná-la mais competitiva.

Ressalta-se que o uso da ferramenta Tecendo Redes não determinará o sucesso ou fracasso de um empreendimento, mas poderá assessorar os empreendedores a mitigar riscos na geração de negócios inovadores ou na reestruturação de empresas existentes. Da mesma forma, é válido salientar que esse novo instrumento não pretende substituir aqueles tradicionais existentes, mas oferecer mais um método de análise que possa auxiliar o dinamismo organizacional, necessário para triunfar em um mercado cada vez mais incerto, dinâmico e competitivo.

Finalmente, por se tratar de uma pesquisa exploratória, as limitações apresentadas pelo estudo estão relacionadas com a falta de literatura sobre o diagrama proposto, uma vez que se trata de um novo modelo para analisar um negócio de forma sistêmica e holística, aglutinando o visual do Canvas, que oferece uma proposta de valor para os clientes, com os indicadores de desempenho do *BSC*, pensado para controlar e acompanhar a criação e a implantação de estratégias.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. Igor, McDonnell, Edward J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, M. N. A., Lima, A. M. A., Galvão, R. B. S., & Braun, M. S. A. (2017). *Reaproveitamento de alimentos na perspectiva empreendedora*. LABOR - IV Encontro Internacional Trabalho e Perspectiva de Formação dos Trabalhadores. Fortaleza. Recuperado de <http://laborufc.wix.com/anaislaborufc>.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Braun, M. S. A. (2017). *Tecendo Redes – Modelo de negócio para gestão empreendedora do maciço de Baturité*. Projeto PIBITI. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação - PRPI – 2017. Recuperado de <http://prpi.ifce.edu.br/nl>.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor* – 4. Ed. – Barueri, São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*, volume I. 7. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- Cruz, Rebeca Guillén. Nunes, Reginaldo. Sousa Neto, & Manoel Veras de. (2017). *Preparando estudantes universitários para a criação e desenvolvimento de ideias de negócios através de modelos visuais: Business Model Canvas e Life Cycle Canvas*. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais do VI SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 13 e 14/11/2017. Recuperado de <https://singep.org.br/6singep/resultado/105.pdf>.
- Drucker, P. F. (2000). *Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Fischmann, Adalberto A. & Almeida, Martinho Isnard R. de. (1993). *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas.
- Fleury & Fleury A. M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas.
- Kallás, D. Coutinho, A. R. (2005). *Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003), *Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas* – São Paulo: FEA/USP.
- Kotler, Philip. (2012). *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Las Casas, A. L. (2009) *Marketing de Serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, J.M. (2018). *Gestão do Conhecimento: criação e transferência de conhecimento*. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2018.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Quinn, James Brian, & Ghoshal, Sumantra. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.
- Porter, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. P. R. (2012), *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar* – 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2013). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Salim, C. S. (2010). *Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento* – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Salim, C. S. (2011). *Implantando uma empresa: a partir do plano de empreendimento/ C. S. Salim, H. K. Salim, C. F. C. Ferreira* – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Samara, B. S. & Barros, J. C. (2002). *Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia*. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Schumpeter, Joseph. (1992). *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- Silva, Edna Lúcia da, & Menezes, Estera Muszkat. (2000). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- Stewart, Thomas A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus.
- Terra, J. C. (2000). *Gestão de Conhecimento: o grande desafio empresarial*. Biblioteca Terraforum. Consultore. Recuperado de www.terraforum.com.