

EXPLORANDO CONEXÕES E INTERFACES ENTRE MODELO DE NEGÓCIO, EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, *MATRIZ SWOT* E *MARKET VIEW*

EXPLORING CONNECTIONS AND INTERFACES BETWEEN BUSINESS MODEL, ENTREPRENEURIAL EDUCATION, SWOT MATRIX AND MARKET VIEW

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Rosângela Vieira Monteiro, Universidade de Brasília, Brasil, rosavimon@yahoo.com.br

Daiane Pereira da Fonseca Lopes, Universidade de Brasília, Brasil, daianefonseca@gmail.com

Rosilene Maria da Cruz, Fundação Visconde de Cairu, Brasil, admrosilene.cruz@gmail.com

Elzo Alves Aranha, Universidade Federal de Itajubá, Brasil, elzoaranha@gmail.com

Resumo

Na literatura acadêmica, o termo Modelo de Negócio (*BM*) vem sendo associado à noção de valor e suas aplicações em contextos organizacionais. Observa-se, a partir da literatura, que os estudos que apontam o *BM* como objeto de estudo não exploram suas conexões e interfaces com a Educação Empreendedora e com ferramentas que contribuem para a ampliar a compreensão dos ambientes interno e externo à organização, como a Matriz *SWOT* e o *Market View*. O objetivo do presente artigo é duplo: primeiro, explorar as conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*, procurando identificar seus principais elementos; e segundo, propor um esquema conceitual capaz de ampliar a compreensão de como esses elementos interagem. O estudo apoia-se em abordagem qualitativa, cuja validade e rigor científico decorrem do recurso a estratégias de triangulação de dados e métodos que oportunizaram a confirmação da existência de conexões entre os elementos em referência. Os principais resultados da investigação indicam que o esquema conceitual desenvolvido propicia uma compreensão ampliada das conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*. Os resultados são inovadores e contribuem para preencher a lacuna existente na produção acadêmica em *BM*, com implicações práticas para líderes organizacionais e coordenadores de programas educacionais.

Palavras-chave: Modelo de Negócios; Educação Empreendedora; Matriz *SWOT*; *Market View*; *Framework*.

Abstract

In the academic literature, the term Business Model (*BM*) has been associated with the notion of value and its applications in organizational contexts. It is observed, from the literature, that the studies that point to the *BM* as an object of study do not explore its connections and interfaces with Entrepreneurial Education and with tools that contribute to broaden the understanding of the organization's internal and external environments, such as *SWOT* Matrix and *Market View*. The purpose of this article is twofold: first, to explore the connections and interfaces between *BM*, Entrepreneurial Education, *SWOT* Matrix and *Market View*, seeking to identify its main

elements; and second, to propose a conceptual scheme capable of broadening the understanding of how these elements interact. The study is based on a qualitative approach, whose validity and scientific rigor derive from the use of data and methods triangulation strategies that enabled the confirmation of the existence of connections between the elements in reference. The main results of the investigation indicate that the conceptual framework developed provides an expanded understanding of the connections and interfaces between BM, Entrepreneurial Education, SWOT Matrix and Market View. The results are innovative and contribute to fill the gap in academic production in BM, with practical implications for organizational leaders and coordinators of educational programs.

Keywords: Business Model; Entrepreneurial Education; SWOT Matrix; Market View; Framework.

1. INTRODUÇÃO

Em face da ausência de concordância acerca do significado do termo modelo de negócio (*Business Model/ BM*) na literatura acadêmica, esse campo de estudos vem adquirindo forma em torno da noção de valor e de como é este explicitado em contextos organizacionais (Fielt, 2014). Ao estabelecer uma lógica de valor organizacional que se reflete na forma em que a organização cria e captura valor para o cliente, vão se delineando alguns indicativos sobre a noção de BM, assinala Fielt (2014).

A busca preliminar na literatura acadêmica do campo de Modelo de Negócio (*BM*) permitiu o contato com obras que, motivadas pelo interesse na compreensão dos elementos presentes em *BM*, foram conduzidas pela via da análise bibliométrica e da revisão sistemática de um farto acervo acadêmico (Ramdani, Binsaif & Boukrami, 2019; Maucuer, 2019; Wahyono, 2018; Foss, 2017). A abrangência dessas obras forneceu evidências de lacuna acadêmica na pouco explorada intersecção que se define entre os campos do BM, da Educação e da Estratégia, particularmente, entre BM, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*.

Por que explorar as conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, a Matriz *SWOT* e o *Market View*? Primeiro, porque o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador é realizado por indivíduos dotados de competências empreendedoras essenciais que pertencem ao domínio da Educação Empreendedora. Entre as competências empreendedoras, destacam-se: *weltanschauung* (cosmovisão), visão, liderança, energia e networking. Existem, pois, fortes indícios da existência de conexões e interfaces entre *BM* e Educação Empreendedora. Segundo, porque a Matriz *SWOT* é uma ferramenta que permite identificar, nos ambientes interno e externo à organização, indícios de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, insumos necessários ao redesenho do seu modelo de negócio. Nesta direção, revelam-se indícios de conexões e interfaces entre *BM* e Matriz *SWOT*. Terceiro, porque o *Market View* provê uma representação simplificada do mercado e de como a organização opera nesse contexto. O desenho de *BM* depende fortemente da dinâmica que se revela na relação entre os principais atores representados no *Market View*, condição que sinaliza uma estreita conexão entre esta ferramenta e as componentes do BM.

A despeito da escassa literatura dedicada ao estudo das conexões entre BM, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*, Maucuer (2019) abre uma fratura na literatura acadêmica de modelo de negócio ao revelar a ausência de conhecimento acerca dessas interfaces e conexões. Essa lacuna levanta diversas questões, dentre as quais destacam-se: (i) Quais são as conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*? (ii) Que contribuições cada desses instrumentos podem oferecer um ao outro?

Visando contribuir para o preenchimento da lacuna exposta na literatura, o presente estudo é guiado pela seguinte questão: (i) Que elementos emergem das conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*?

O objetivo da presente pesquisa é, pois, analisar os elementos que emergem das conexões e interfaces entre BM, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*. Nesta direção, optaram os autores por ilustrar essas conexões e interfaces a partir da análise dos resultados obtidos em estudo de caso realizado em organização imaginária do Terceiro Setor.

De forma a prover um encadeamento lógico na abordagem dos temas, está o restante deste documento assim estruturado: (i) Revisão de Literatura em cada um dos 4 (quatro) temas correlacionados e proposição de esquema conceitual que evidencie as correlações evidenciadas; (iii) Metodologia segundo a qual se desenvolveu o estudo; (iv) Estudo de Caso na Mão na Roda; (v) Resultados do estudo; (vi) Contribuições teóricas e implicações práticas dos resultados; e (vii) Considerações Finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Modelo de Negócio

A despeito dos esforços que, ao longo de décadas, vêm sendo dedicados ao estabelecimento de um conceito para *BM* na literatura acadêmica, ainda não é possível alcançar um consenso entre os autores do Campo. No entanto, observa-se a presença das noções de criação, captura e entrega de valor na maioria das definições propostas até o momento (Fielt, 2014).

À luz dos construtos que tomou por referência, Fielt (2014) propôs uma definição de *BM* que, em uma perspectiva utilitarista, associa o valor do cliente ao valor de uso: “um modelo de negócios descreve a lógica de valor de uma organização em termos de como esta cria e captura o valor do cliente” (Fielt, 2014, p. 92). Importante destacar que o empenho do autor em descrever arquétipos de *BM* a partir das relações que se observam entre suas componentes estruturantes e ontológicas colocou em evidência conexões entre *BM* e as áreas de marketing e gestão estratégica e propiciou o esclarecimento de conceitos igualmente difusos como os de valor, criação de valor e valor do cliente.

Sem pretender ser exaustivo em sua investigação sobre as estruturas e componentes existentes, concentrou-se Fielt (2014) nas mais amplamente disseminadas definições da literatura e nelas se baseou para propor uma definição instrumental para o *BM*. Esta noção atribui ao *BM* a incumbência de descrever a lógica de valor de uma organização em termos de como esta cria e captura o valor do cliente mais recente.

Adicionalmente, propõe Fielt (2014) uma representação de *BM* pautada na interação entre as componentes presentes nas dimensões cliente (público-alvo e problemática), proposta de valor (solução, potenciais benefícios), arquitetura organizacional (recursos, perfis de competências) e economia (finanças, geração de receita, custos, margens, escala, aspectos socioambientais).

Na esteira desses achados, Taran, Nielsen, Montemari, Thomsem e Paleone (2016), desenvolveram ferramenta estruturante denominada *Five V*¹, aplicável a distintas configurações de *BM*, das mais conservadoras às mais disruptivas. De comprovada eficácia, a ferramenta em referência já vem sendo aplicada no cenário corporativo nacional, mais precisamente nos contextos organizacionais das micro e pequenas empresas, para adequação de seus *BM* (Aranha, Garcia, Silva e Santos, 2017).

Mediante ontologia de *BM* constituída sobre 5 (cinco) dimensões de valor (proposta de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor), a qual resta ilustrada pela Figura 1, compilaram os autores extensa lista de 71 configurações, que oferecem aos gestores atalhos seguros para a inovação em contextos organizacionais. Essas configurações remetem a estratégias e decisões de sucesso implementadas em âmbito internacional que, após criteriosa análise e sistemática

¹ O processo de modelagem de negócio descrito no presente estudo foi norteado pela metodologia esquematizada na ontologia da *FIVE V*, ferramenta inovadora de origem dinamarquesa que, no ano de 2015, foi objeto de publicação multiautoral no *European Journal of Innovation Management*. Organizada em 5 (cinco) dimensões de valor, sua estrutura possibilita tanto uma modelagem disruptiva, como a seleção dentre as 71 rotas de inovação criteriosamente catalogadas pelo driver de valor, o que se dá por meio de plataforma que disponibiliza as 5 (cinco) principais categorias de configuração de modelos de negócios.

classificação por dimensão de valor, oferecem rotas viáveis na direção da inovação em *BM*, da criação sinérgica de valor e da ampliação da competitividade do negócio (Taran *et al.*, 2016).

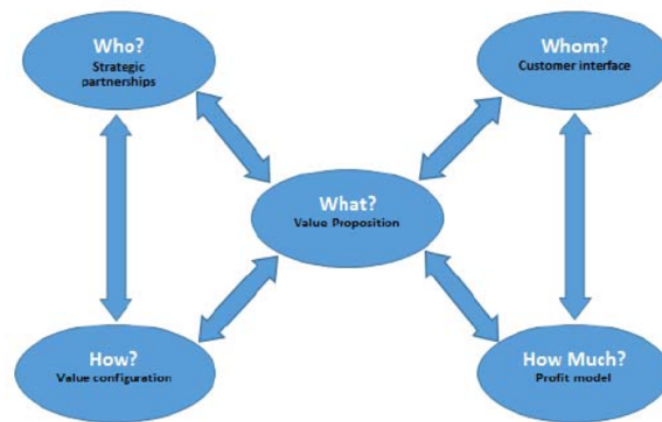


Figura 1-Perspectiva Ontológica da Ferramenta *Five V*
Fonte: Taran *et al.* (2015)

2.2 Educação Empreendedora

Sendo o empreendedorismo um campo de estudo dedicado à implantação de novos empreendimentos e que invariavelmente recorre a ferramentas de modelo de negócio para o planejamento daqueles, assim também recorre a Educação Empreendedora a metodologias ativas para o desenvolvimento, no indivíduo, de competências empreendedoras essenciais à configuração de uma visão empreendedora que o capacite a antecipar o futuro e nele materializar novos empreendimentos (Fillion, 1993).

Na perspectiva de Filion (1993), a visão empreendedora resta associada a processo visionário que contempla cinco elementos, quais sejam: (i) *weltanschauung*, ou cosmovisão, que remete ao modo como o indivíduo percebe a realidade, ao filtro por meio do qual este assimila as informações nas quais se apoia para tomar decisões, com reflexos em seus valores, atitudes, humor e intenções; (ii) visão, que decorre de uma projeção do futuro, no qual pode vir a se materializar nas formas de produtos, serviços, processos, tecnologias, ou negócios; (iii) liderança, que guarda relação com a capacidade de mobilização para a mudança; (iv) energia, que corresponde ao tempo despendido e, sobretudo, à intensidade do engajamento do indivíduo em atividades produtivas; (v) relações, resultantes das interações com indivíduos-chave para a implementação da visão.

De acordo com Gibb (2003), a combinação dessas competências amplia a possibilidades de desenvolvimento e amadurecimento de modelos de negócio, oportunizando, com isso, a implantação de novos empreendimentos.

2.3 Matriz *SWOT*

De caráter instrumental e amplamente utilizada como ferramenta de apoio ao processo decisório em nível estratégico, a Matriz *SWOT* é definida por Gürel e Tat (2017) como uma técnica eficaz de análise situacional que desempenha relevante papel em áreas como Marketing, Relações Públicas, Publicidade e Gestão Estratégica. Assinalam os autores que a Matiz *SWOT* oferece suporte a método de análise conhecido como Análise *SWOT*, largamente empregada no reconhecimento de elementos presentes nos ambientes interno e externo à organização como pontos fortes ou fracos (capacidades ou fragilidades), ou como oportunidades ou ameaças e na avaliação do quanto esses elementos podem antecipar ou retardar o alcance dos objetivos organizacionais.

Com base nos resultados obtidos nesse processo analítico e modulados em matriz cujos quadrantes permitem o cruzamento de oportunidades e ameaças externas à organização com capacidades e fragilidades internas, podem os gestores obter os insumos de que necessitam para definirem estratégias adequadas ao cenário assim configurado (Gürel & Tat, 2017).

Assinala Fernandes (2012) que a evolução dos negócios tem incentivado as organizações à adoção de tecnologias de gestão que assegurem o atendimento às atuais e futuras demandas sociais, entendimento que confere relevância à antecipação de cenários desafiadores e à preparação para uma arena comercial ainda desconhecida, mas não completamente imprevisível.

Para Fernandes (2012), a relevância da aplicação da Matriz SWOT na formulação de estratégias guarda relação com o correto emprego da ferramenta ao longo do processo analítico que em torno desta se desdobra, orientado pelo pensamento estratégico e conectado com as necessidades e desafios futuros.

Muito utilizada na gestão estratégica competitiva, a Matriz SWOT exhibe sinais de quão competitiva será a organização no longo prazo, condição que, via de regra, se revela no correto alinhamento entre as capacidades organizacionais e os fatores essenciais ao aproveitamento das oportunidades sinalizadas pelo mercado (Appio, Scharmach, Silva, Carvalho e Sampaio, 2009).

Nessa direção, vale destacar que, via de regra, o desempenho as atividades desenvolvidas em contextos organizacionais são passíveis de expressão pela via de variáveis e indicadores como, a marca, relacionamento com o cliente, *market share*, taxa de evasão de clientes, índice de satisfação do cliente, gestão do fluxo de caixa, investimentos, demonstrativo de resultados, capacitação de recursos humanos, *turnover*, contratos de trabalhos flexíveis, eficiência operacional, produtividade, dentre outras. Todas essas variáveis e indicadores refletem a situação interna de sua empresa e exercem influência na criação, captura e entrega de valor ao cliente.

2.4 Market View

Kotler e Keller (2012) mencionam *market*, ou seja, mercado, para caracterizar vários grupos de clientes, com necessidades, desejos e demandas. Esses grupos de clientes podem ser mercados de manufatura, mercados governamentais, mercados consumidores, mercados de recursos e mercados empresariais. Entre os mercados, ocorrem fluxos de recursos, serviços, dinheiro, taxas, produtos, entre outros, dentro de uma moderna economia baseada em trocas.

No entanto, Kotler e Keller (2012) estabelecem os seguintes mercados-chave: mercado consumidor, mercado empresarial, mercado global, mercado sem fins lucrativos e mercado governamental. No mercado consumidor, empresas vendem produtos e serviços para indivíduos. No mercado empresarial, empresas vendem produtos e serviços para empresas. No mercado global, empresas decidem vender para outros países, seja por meio de exportação, licenciamento, ou por outras vias de acesso ao mercado internacional. Nos mercados sem fins lucrativos e governamental, empresas transacionam com organizações sem fins lucrativos e agências governamentais.

Definido o que vem a ser mercado, segue-se buscando a compreensão do significado de *Market View*. Anderson, Narus e Narayandas (2009) definem *Market View* como representações simplificadas do mercado e de como ele opera. Na visão dos autores, o processo de geração de conhecimentos sobre o mercado, que envolve a aquisição, interpretação e uso da informação, além da avaliação de seus resultados, permite a aprendizagem do presente e do futuro dos consumidores e competidores, bem como dos principais atores e fluxos de informações que estão intrinsecamente relacionados no mercado. Esse conjunto de conhecimentos sobre o mercado possibilita a formulação, o teste, a revisão, a atualização e o refinamento da *Market View*, ou seja, de toda a dinâmica de trocas que se estabelece entre a organização e seu cliente.

Desse modo, ao se desenvolver a *Market View* de uma organização, se está buscando a expressão simplificada do respectivo mercado e dos fluxos de trocas que naquele se estabelece com seu principal consumidor, seus principais competidores, e todos os principais atores presentes em sua cadeia de valor, bem como de elementos outros que compõem o cenário organizacional, tais como oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

2.5 Proposta de Esquema Conceitual

Para prover uma visão integrada dos 17 (dezesete) elementos que emergem na confluência das teorias e práticas ligadas à *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*, segue proposta de *framework* (vide Figura 2) que, trazendo ao centro os pressupostos teórico-práticos presentes na ontologia da Ferramenta Five V de modelagem de negócios, localiza nas extremidades de um *tripod*, os elementos teórico-práticos que sinalizam a relevância instrumental da Educação Empreendedora, da Matriz *SWOT* e da *Market View* no processo de modelagem de negócios.

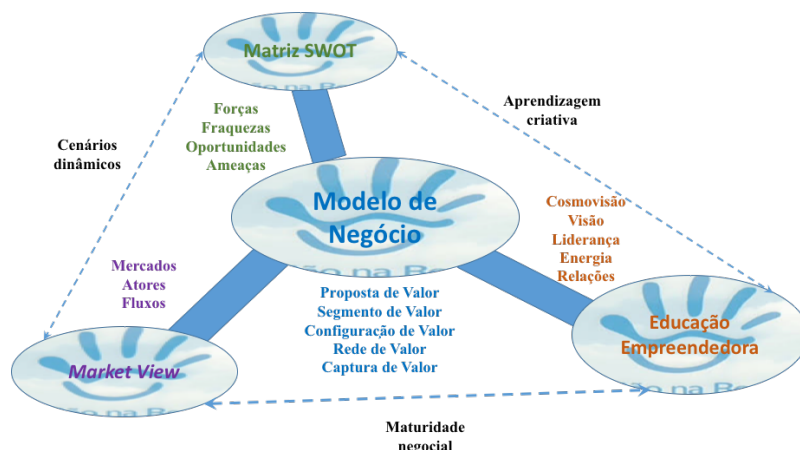


Figura 2-Tripod da Inovação em Modelo de Negócio

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Adotou-se, no presente estudo, a abordagem qualitativa de pesquisa. De natureza exploratória e reflexiva (Alvesson & Sköldbberg, 2000), a pesquisa foi apoiada em Estudo de Caso (Yin, 2001) desenvolvido em organização concebida ao longo do Curso Básico de Atualização em Modelo de Negócio, ofertado pela Universidade Federal de Itajubá e realizado entre 30 de maio e 22 de agosto de 2020, e que teve como objeto de estudo a relação entre os elementos que emergem nas conexões e interfaces entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*.

O curso em referência, possibilitou a revisão de literatura sobre temas conexos a Modelo de Negócio (Conceitos de *BM* (Fielt, 2014; *Five V* (Taran et al., 2016), Oportunidades Empreendedoras (Shane & Venkataraman, 2000), Metamodelo de Filion (Fillion, 1993), Análise *SWOT* (Gürel & Tat ÜREL, 2017; Fernandes (2012); Appio et al., 2009), *Market View* (Kotler & Keller, 2012) e a prática da modelagem de negócios na perspectiva da ferramenta *Five V*.

Para a validação do construto, recorreram os autores a estratégias de triangulação. Primeiramente, destacamos o recurso à triangulação de pesquisadores, haja vista que a pesquisa foi desenvolvida em grupo que contou com a participação de 4 (quatro) pesquisadores. Considerando que a coleta de dados primários foi objeto de simulação, admite-se que triangulação de dados restou parcialmente prejudicada, condição que fora compensada pelo recurso à triangulação de métodos e técnicas de coleta e análise.

4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção, pretende-se explorar e convalidar, em uma perspectiva prática, as conexões *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View* destacadas no *Tripod* da Inovação em Modelo de Negócio, esquema conceitual ilustrado pela Figura 2.

O estudo de caso ora descrito foi desenvolvido no contexto do Curso Básico de Atualização em Modelo de Negócio, ofertado pelo Núcleo de Dinâmicas de Aprendizagem a Universidade Federal de Itajubá. Considerando a impossibilidade da realização de um trabalho de campo que permitisse a modelagem de uma organização existente, foram os alunos orientados a fazer uso da criatividade para simular esforço de inovação em modelos de negócios hipotéticos.

4.1 Panorama inicial na perspectiva ontológica do Five V

Instados ao desenvolvimento de escopo preliminar de inovação em panorama organizacional imaginário, organizaram-se os autores em pequeno grupo e, juntos, conceberam a Mão na Roda, associação sem fins lucrativos de abrangência nacional, mantida mediante apoio governamental e doações da iniciativa privada.

Fundada em junho de 2019 por 3 (três) empreendedores ousados e socialmente comprometidos, a Mão na Roda atua no ramo da educação empreendedora e, em específico, no desenvolvimento pleno das competências empreendedoras essenciais ao ingresso e permanência do indivíduo no mundo dos negócios ou no mercado de trabalho e na disseminação de teorias e práticas inovadoras em modelos de negócios, diferencial tecnológico que a posiciona na vanguarda da educação empreendedora em um mercado de Gigantes.

A despeito de seu pequeno porte, possui a Mão na Roda longos dedos que a permitem alcançar 5 (cinco) capitais estaduais (Belém, Salvador, Palmas, Rio de Janeiro e Florianópolis), tendo, em sua palma, sede situada em Brasília, capital federal.

Ancorada em princípios como autonomia e sustentabilidade e em ética ambiental e socialmente responsável, a Proposta de Valor da Mão na Roda é reconhecida por sua clientela na qualidade dos conteúdos educacionais ofertados em seus programas e nas oportunidades que lhe abrem na forma de novos empreendimentos ou de reposicionamento no mercado de trabalho. Na perspectiva de seus parceiros governamentais e da sociedade em geral, tem sido relevante a contribuição da Mão na Roda na política de geração de trabalho e renda.

Seu programa de formação em teorias e práticas inovadoras em modelos de negócios inova ao conferir cientificidade e maturidade metodológica ao desafio de empreender. Ofertado na modalidade híbrida (semipresencial) de ensino, com carga horária de 120 (cento e vinte) horas distribuídas em 12 (doze) semanas, o referido programa conta com especialistas em modelagem de negócios, responsável pela produção, atualização e apresentação dos conteúdos teórico-metodológicos em aulas presenciais semanais, monitores para o acompanhamento presencial por ocasião das oficinas práticas e tutores para o acompanhamento virtual das atividades interativas

Já o programa de desenvolvimento gerencial para micro e pequenos empreendedores reforça, nos empresários, competências gerenciais essenciais ao sucesso e à sobrevivência dos respectivos empreendimentos. Igualmente abrangente e de reconhecida complexidade, este programa também é desenvolvido na modalidade híbrida de ensino. Com uma carga horária de 160 (cento e sessenta) horas distribuídas em 16 (dezesesseis) semanas, conta o programa com especialistas nas mais diversas dimensões da gestão, responsáveis pela produção, atualização e apresentação dos conteúdos em aulas presencial de periodicidade semanal, monitores para o acompanhamento presencial dos grupo em atividades práticas e tutores para o acompanhamento virtual das atividades interativas propostas.

Reconhecendo a impossibilidade de sustentar, no longo prazo, o propósito de acolher, indistintamente, toda a população de baixa renda nos programas formativos da Mão na Roda, sobretudo no momento atual, quando os recursos se voltam para a garantia da vida humana e o empreendedorismo perde relevância entre as prioridades governamentais, optou a Mão na Roda pela restrição da oferta a indivíduos de inequívoco talento criativo, vocacionados para o mundo dos negócios e inclinados ao altruísmo.

Com esse propósito em mente, foi o Segmento de Valor da Mão na Roda redefinido em direção ao atendimento de cidadãos brasileiros que, tendo alcançado a maioridade e concluído o ensino médio, buscam a superação de uma condição socioeconômica desfavorável por meio de capacitação que lhes

habilite ao aproveitamento criativo de oportunidades empreendedoras e à proposição de soluções impactantes para dilemas complexos.

A despeito da aparente subjetividade dos critérios indicados, a seleção dos candidatos hoje se dá mediante processo isento e ancorado em protocolos científicos convalidados no campo da psicologia social, que possibilitam uma precisa percepção dos perfis em análise. Trata-se de seleção faseada, com breves períodos de imersão, que culminam com a progressão de fase ou afastamento do aspirante, conforme o desempenho observado.

Muito embora essa estratégia pareça excludente, entende-se que esse filtro possibilita que recursos escassos sejam consumidos em aprendizados que desencadearão ações impactantes para as comunidades-alvo. Cabe ressaltar que a implantação da sistemática em referência tem contribuído para a ampliação da credibilidade dos programas ofertados pela Mão na Roda, com sensível repercussão na quantidade de inscrições.

Na perspectiva da Configuração de Valor, figuram entre os recursos-chave da Mão na Roda, a equipe multidisciplinar, o capital intelectual, equipamentos, ferramentas digitais e o espaço físico hoje ocupado pela sede e pelas 5 filiais da organização. Entre as principais atividades-chave, figuram os processos de seleção, produção, diagramação, reprodução, adaptação e distribuição de conteúdos, a gestão do ambiente virtual de aprendizagem (AVA), a contratação de docentes e tutores, a elaboração de planos de ensino, a publicidade dos cursos, a captação de voluntários, dentre outros. Entre os canais de distribuição, figuram a internet, as redes sociais, as salas de aula e os impressos.

Quanto à Rede de Valor, percebe-se a falha da Mão na Roda na atração de parceiros e colaboradores, haja vista a reduzida quantidade de parceiros que figuram em seu cadastro, no qual restam registrados alguns órgãos e entidades do setor público, escolas, e micro e pequenas empresas.

Por fim, no que concerne à Captura de Valor, merece ênfase o fato de que os produtos e serviços providos pela Mão na Roda são ofertados gratuitamente à sua clientela. Essa oferta se dá pela via de patrocínios oriundos dos setores público e privado, ou de recursos obtidos de organismos de fomento que, eventualmente, lançam editais com vistas ao financiamento de projetos socioeducativos que concorram para o desenvolvimento sustentável de populações em vulnerabilidade social e, por conseguinte, para a melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda.

Muito embora não se preveja a captura direta de recursos financeiros, sabe-se que a oferta de valor da Mão na Roda é percebida por clientes, parceiros e investidores em termos dos benefícios que entregam às comunidades assistidas, e trazem implícitos elevados custos que, via de regra, remetem a insumos de natureza material, recursos humanos, carga horária de especialistas, dentre outros que irão variar de acordo com a quantidade de aspirantes diretamente atendidos.

Para cobrir seus custos e, em alguma medida, compensar o benefício entregue à sua clientela, teria a Mão na Roda de ofertar seu programa de formação empreendedora à razão de R\$ 1.200,00 (Hum mil e duzentos Reais) per capita, em valor aproximado. Assim também, seu programa de desenvolvimento gerencial teria de ser ofertado a R\$ 1.600,00 (Hum mil e duzentos Reais).

Do panorama em comento, igualmente foi possível a extração de elementos cognitivos e informacionais que permitiram avanços na compreensão de sua proposta de valor, que confere forma a uma organização social de pequeno porte, cujos programas restam endereçados à formação e capacitação de um público-alvo bastante específico que, a depender da generosidade e sensibilidade de parceiros, investidores e patrocinadores, pode render frutos transformadores da realidade econômica das comunidades de baixa renda.

4.2 Componentes da Educação Empreendedora

A relevância da Educação Empreendedora se fez notar ao longo de todo o processo de modelagem do negócio empreendida na Mão na Roda que, iniciando por criterioso diagnóstico, culminou com a formatação de proposta que, à luz das diversas conexões identificadas, interpretadas e criativamente representadas, oferece solução inovadora e sustentável para o enfrentamento de um de seus principais desafios.

O esforço empreendido na análise da problemática em torno da Mão na Roda, propiciou o exercício pleno das competências empreendedoras essenciais que, pertencendo ao domínio da Educação Empreendedora, revelam-se na precisão analítica dos problemas e oportunidades que, nas diversas dimensões de valor do negócio, restam arrolados no conteúdo do Quadro 1, bem como na criatividade presente no esquema de ideação, passível de contemplação à Figura 3.

DV		ELEMENTOS RECONHECIDOS
Prop. Valor	Problemas	Mercado saturado por produtos superficiais, de baixa qualidade e inexpressivo impacto.
		Insuficiência de referências para a validação comparativa de produtos
		Baixa credibilidade dos produtos em razão da gratuidade da oferta.
	Oportunidades	Popularização de produtos inovadores
Seg. de Valor	Problemas	Alcance limitado a 6 Capitais
		Acolhimento não seletivo
	Oportunidades	Processo seletivo faseado para acolhimento e permanência de aspirantes
		Avaliação do perfil empreendedor do aspirante em momentos imersivos
	Desafios	Implantação de ecossistema de negócios
		Implantação de modelo de colaboração em rede
Configuração de Valor	Problemas	Equipe técnica reduzida
		Dificuldade de atrair voluntários
		Tecnologias obsoletas e danificadas
		Campanhas de marketing pouco efetivas
		Produção ineficiente e onerosa
	Oportunidades	Aquisição de tecnologia de ponta para monitoramento do ecossistema
		Aquisição de plataforma de trabalho colaborativo
	Desafios	Utilizar depoimentos de atuais e ex-participantes dos programas de formação na divulgação dos programas da Mão na Roda
		Implementar modelo de gestão de conhecimento que favoreça a pesquisa e a inovação em educação empreendedora e a produção de conteúdos formativos robustos e atuais.
Rede de Valor	Problemas	Pequena quantidade de parceiros públicos e privados
		Inexpressiva visibilidade da Mão na Roda na seara da Educação Empreendedora
	Oportunidades	Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas para absorção de aspirantes-destaque como estagiários ou empregados
		Estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas para cessão de mão de obra qualificada
	Desafios	Intercâmbio de aspirantes com instituições afins
		Atração de voluntários
Captura de Valor	Problemas	Forte dependência de recursos externos
		Escassez de recursos em momento de crise
	Oportunidades	Participação em editais
		Uso compartilhado de instalações e equipamentos
	Desafios	Atrair investidores
		Patrocínio de Organismos Internacionais

Quadro 1-Problemas, Desafios e Oportunidades por Dimensão de Valor (DV)

Nesse processo, evidenciam-se atividades do pensamento da mais alta ordem, que remetem à capacidade de analisar, avaliar e criar e se revelam em competências relacionadas à *weltanschauung* (cosmovisão), com a percepção e interpretação do contexto, à visão, que possibilita a antecipação do futuro e assertividade nas escolhas, à liderança que, no trabalho em equipe, mobiliza os meios para o

alcance dos fins, à energia, que se revela na dedicação de tempo e esforço diligente, e às relações, que favorecem trocas de conhecimentos e impressões, possibilitando maior convergência na formulação estratégica.



Figura 3-Esquema de Ideação

4.3 Matriz SWOT

A partir do inventário preliminar de dilemas e oportunidades, buscou-se melhor compreendê-los à luz dos direcionamentos presentes em cada um dos espaços de inovação representados na ontologia do Five V. Esse esforço colocou em evidência problemas, oportunidades e desafios que sequer se previra na etapa anterior, tornando ainda mais nítida a difícil trajetória a ser trilhada à guisa da superação dos próprios limites para a exploração das oportunidades e o enfrentamento de situações adversas vislumbradas.

Mediante emprego de versão adaptada da ferramenta de análise em referência, foram as evidências distribuídas nas 5 (cinco) dimensões ou espaços de inovação previstos na ontologia do Five V. Com isso, foi possível identificar, para além de forças e fragilidades internas e fatores conjunturais influentes, expressar nos Quadros 2 e 3, visão ampliada do cenário em que hoje se insere a Mão na Roda, que tanto revelam uma expressiva defasagem da Mão na Roda perante a concorrência, como significativo diferencial metodológico que àquela coloca na vanguarda da Educação Empreendedora por um horizonte temporal de médio a longo prazo.

	DIMENSÕES DE VALOR				
	Proposta de Valor	Segmento de Valor	Configuração de Valor	Rede de Valor	Captura de Valor
FORÇAS	Formação em MN	Satisfação	Imagem social		Patrocínio de MPEs
	Metodologia FIVE V	Efetividade	Equipe dedicada		
	Incubação/ Aceleração	Inovação	Especialização da equipe		
	Apoio técnico	Baixa Renda	Processos de trabalho		
	Palestras/ Oficinas	Relações Humanas			
FRAQUEZA	Vagas em cursos	Clientela reduzida	Visibilidade/ alcance	Parceiros institucionais	Patrocínio de MGEs
	Consultorias/ mentorias		Imagem empresarial	Parceiros estratégicos	Apoio governamental
	Clínica		Estrutura reduzida	Capilaridade	Contribuição Social
	Projetos		Equipe reduzida		Editais
	Seminários/ rodadas		Tempo de mercado		Faturamento
	Caravanas/ missões/ feiras		Taxa de crescimento anual		Sustentabilidade

Quadro 2- Matriz de Forças e Fraquezas X Dimensões de Valor

Legenda: MGE – Médias e Grandes empresas; MPE – Micro e Pequenas empresas

	DIMENSÕES DE VALOR				
	Proposta de Valor	Segmento	Configuração	Rede	Captura
OPORTUNIDADES	Ecossistema monitorado	Desemprego	Qualificação como OSCIP	Associações	Fomento transparente
	Gestão de conhecimento	Vulnerabilidade social	Apoio de MOV	Parceiros Institucionais	> interesse em causas sociais
	Pesquisa e inovação		Instalações compartilhadas	Parceiros privados	> quantidade de associados
	Superficialidade da EE			Organismos internacionais	Políticas de incentivo (RSC)
	Foco na sustentabilidade				Parcerias estratégicas
	Descarte responsável				Patrocínio
					Editais
AMEAÇAS		Consumo de água	Regulação (MROSC)		Descontinuidade no fomento
		Consumo energético	Burocracia		Competição por recursos \$
		Vulnerabilidade social	Competição por MOV		

Quadro 3-Matriz de Ameaças e Oportunidades X Dimensões de Valor

Legenda: OSCIP – Org. da Sociedade Civil de Interesse Público; MOV – Mão de obra voluntária; MROSC – Marco Regulatório das Org. da Sociedade Civil.

4.4 Visão simplificada do mercado

Diante desse cenário, ao mesmo tempo atemorizante e motivador, seguiu-se pela ilustração da percepção do cenário que hoje define a conduta operacional da Mão na Roda e pela identificação, na perspectiva das componentes em que se desdobra a ferramenta Five V, dos problemas e mais impactantes em uma ótica financeira. Resulta desse esforço o esquema apresentado na Figura 4 que, com alguma precisão e criatividade, traduz o panorama mercadológico que hoje define a organização em referência.



Figura 4-Market View da Mão na Roda

4.5 Um novo Modelo de Negócio para a Mão Roda

A análise da problemática em tela sugere que a Mão na Roda coloque em curso estratégias que, tirando proveito das suas principais capacidades, orientem-se à exploração de apenas uma (a principal) dentre as oportunidades que o atual cenário proporciona, a qual remete à obtenção de licença de uso de plataforma tecnológica de ponta direcionada ao monitoramento remoto do ecossistema de modelo de negócios que, com o limitado, porém resolutivo apoio da Mão na Roda, vem ganhando contornos e se expandindo, ainda que lentamente, em comunidades carentes de todas as regiões brasileiras.

Percorrendo a extensa lista de configurações, que disponibiliza 71 (setenta e uma) alternativas de inovação em Modelos de Negócio de reconhecido sucesso em âmbito internacional, vislumbra-se a possibilidade de aplicação de algumas das estratégias testadas para acelerar a maximização da oportunidade apresentada.

De acordo com Magretta (2002), os conceitos de modelo de negócio e de estratégia não se confundem, ainda que sejam comumente empregados como sinônimos na atualidade. Modelos de negócios descrevem como se encaixam as peças da engrenagem que convencionou-se chamar de negócio, sem, contudo, considerar a concorrência, quiçá a mais crítica das dimensões do desempenho, com a qual toda e qualquer organização irá se deparar em algum momento de sua trajetória empreendedora. É nesse momento que entra em cena a estratégia, apontando caminhos para o enfrentamento de desafios, para o aproveitamento de oportunidades, para mitigar riscos, ou para driblar a temível concorrência.

Mantendo o foco na maximização da oportunidade de monitoramento do ecossistema de modelos de negócios, estratégias foram endereçadas à realização de benchmarking em busca de plataforma tecnológica integrada que atenda aos requisitos de integração entre facilidades direcionadas ao monitoramento do ecossistema de negócios, ao trabalho colaborativo interno e de maturação em modelos de negócios, bem como à gestão de conhecimento e à aprendizagem remota.

A intermediação de parcerias, investimentos e patrocínios em benefício dos aspirantes a empreendedores, e o intercâmbio de produtos, serviços, espaços, tecnologias entre parceiros da rede também são alvos estratégicos da inovação proposta, como opção para a aceleração dos negócios em desenvolvimento e para a extensão do alcance da proposta de valor a outras comunidades que igualmente necessitem de impulso empreendedor.

No entanto, convém destacar que a rejeição de alguns dos pressupostos em que se basearam as estratégias inicialmente propostas, e a incapacidade de alguns de nossos recursos de explicitarem de valor, impuseram ajustes nas estratégias e a reconfiguração das funcionalidades previstas com vistas ao melhor aproveitamento do potencial operacional da Mão na Roda para a maximização da oportunidade priorizada.

Para conferir maior clareza às estratégias e funcionalidades que emergiram desse esforço de modelagem, seguem essas sintetizadas na Figura 5.

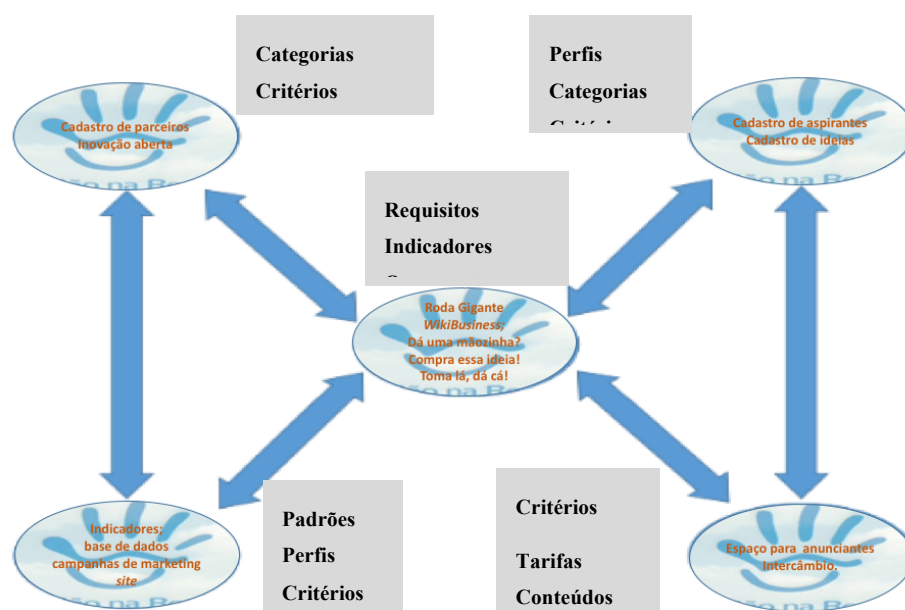


Figura 5-Novo Modelo de Negócio da Mão na Roda

5 RESULTADOS

Dentre os resultados obtidos neste esforço investigativo, destaca-se a oferta do Tripod da Inovação em Modelo de Negócio, proposta de esquema conceitual desenvolvida pelos autores (vide Figura 2), que coloca em tela 17 (dezessete) elementos que, em um processo de modelagem de negócio, se conectam e oferecem insumos às racionalidades que se desenvolvem no domínio cognitivo do pensamento de mais alta ordem, propiciando uma compreensão ampliada das conexões e interfaces que se estabelecem entre BM, Educação Empreendedora, Matriz SWOT e Market View.

No que diz respeito à Educação Empreendedora, especificamente, os resultados confirmam e clarificam as conexões existentes entre aquela e os demais objetos correlacionados. Essas conexões se revelam na intensidade em que o uso das competências empreendedoras essenciais nas racionalidades próprias do processo de modelagem de negócio. Contata-se o exercício combinado dessas competências no diagnóstico organizacional (vide Quadros 1 a 3 e Figura 3), em particular na coleta, interpretação e contemplação de dados e informações; na análise do mercado e representação do cenário (vide Figura 4); e na conformação estratégica da inovação proposta (vide Figura 5).

No tocante à Matriz *SWOT* (Quadros 2 e 3), constata-se inequívoca relevância instrumental na coleta de informações contextuais internas e externas que, tanto facilitam o processo de aprendizagem do negócio, quanto possibilita a produção e consumo de conhecimento sobre o mercado e seu funcionamento, condições que igualmente se confirmam nas figuras e quadros resultantes dos esforços

diagnóstico, esquemático e visionário que se sucederam ao longo de todo o processo de modelagem do negócio.

Já no que concerne ao *Market View* (vide Figura 3), percebe-se forte influência da leitura simplificada do mercado no desenvolvimento da cosmovisão no indivíduo, a partir da aprendizagem dos fluxos informacionais e do comportamento presente e futuro dos atores que interagem no mercado; um elevado potencial de síntese da dinâmica de trocas que se estabelecem no mercado e de elementos outros que igualmente servem de insumos para a conformação da Matriz SWOT; e a capacidade de retratar os resultados e sincronismos dos mercados, que se revelam essenciais para a formulação de estratégias assertivas orientadas à inovação em ambientes complexos.

6 CONTRIBUIÇÕES INOVADORAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados alcançados produziram diversas contribuições inovadoras. No entanto, apenas uma segue destacada. Trata-se da proposta de esquema conceitual, que recebeu a denominação de *Tripod* da Inovação em Modelo de Negócio, desenvolvida na intenção de ampliar a compreensão acerca das conexões e interfaces que se estabelecem entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View* e de, com isso, suprir lacuna reconhecida na literatura acadêmica.

Dentre as implicações práticas da inovação proposta, indicam-se apenas duas, quais sejam: (i) O *Tripod* da Inovação em Modelo de Negócio pode ser empregado no contexto acadêmico do Ensino Superior com vistas à incorporação de componentes presentes no esquema conceitual proposto aos planos de ensino de disciplinas, ou mesmo, à programação de cursos de graduação e pós-graduação; (ii) O *framework* em tela também pode prover a gestores, estudantes e docentes, uma visão ampliada, consistente e integrada do processo estruturado de modelagem de negócio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema que motivou a presente investigação guarda relação com a escassez de obras que, na literatura acadêmica, orientem-se à compreensão das relações existentes entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*. Dessa reconhecida lacuna, emergiram questões endereçadas à compreensão das conexões, interfaces e recíprocas contribuições que se estabelecem entre *BM*, Educação Empreendedora, Matriz *SWOT* e *Market View*.

Para oferecer respostas às questões-problema e, com isso, preencher a lacuna identificada na literatura, orientou-se o presente estudo à exploração e análise dessas conexões e interfaces pela via de estudo de caso, à guisa de identificar os elementos que delas emergem e expressá-los em esquema conceitual que favoreça a compreensão dessas relações.

Realizado em organização imaginária do Terceiro Setor, o estudo de caso favoreceu o alcance pleno do objetivo em tela, conforme comprovam os resultados reportados. No entanto, os autores reconhecem limitações na pesquisa, haja vista que os resultados foram produzidos a partir de um único estudo de caso.

Nesse sentido, entende-se necessário a aprofundamento desse estudo, por meio da realização de outros estudos de caso com vistas à identificação e compreensão de novos elementos e mecanismos potencialmente presentes nas relações supracitadas, o que oportuniza o desenvolvimento de agenda de pesquisa que conceda continuidade ao presente estudo.

REFERÊNCIAS

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2000). Poststructuralism and postmodernism. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*: London: Sage, 148-99.
- Appio, J., da Rosa Scharmach, A. L., da Silva, A. K. L., de Carvalho, L. C., & Sampaio, C. A. C. (2009). Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(3), 1-18.

- Aranha, E. A., Garcia, N. A. P., da Silva, G. N., & Santos, P. (2017). Open Innovation and Business Model in Brazilian Small Business. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 8(5).
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).
- Fielt, E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105.
- Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International journal of management reviews*, 4(3), 233-269.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management: an Asian perspective*. Pearson.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review: Financial Management*.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends. *M@nagement*, 22(2), 176-215.
- Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P., & Paolone, F. (2016). Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. *European Journal of Innovation Management*.
- Wahyono, W. *Business model innovation: a review and research Agenda*. **Journal of Indian Business Research**,
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.