

CENTRO UNIVERSITÁRIO MÁRIO PONTES JUCÁ – UMJ

Curso de Bacharelado em Administração de Empresas

DANIEL ALVES RAMOS

JOSÉ TIAGO DA SILVA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Uma análise da metodologia business model canvas

MACEIÓ-AL

2020.2

DANIEL ALVES RAMOS

JOSÉ TIAGO DA SILVA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Uma análise da metodologia business model canvas

Artigo apresentado ao Centro Universitário Mario Pontes Jucá, como parte das exigências do Curso de Administração de Empresas para obtenção do título de Bacharel, aprovado em:

Orientador: Vinícius José Gomes Ferro

MACEIÓ-AL

2020.2

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA METODOLOGIA BUSINESS MODEL CANVAS

Daniel Alves Ramos¹

José Tiago da Silva²

Orientador: Vinícius José Gomes Ferro³

Resumo: O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura que realiza uma abordagem de Inovação Organizacional. O número de empresas e organizações cresce exacerbadamente cada dia mais, e para terem seu diferencial e características próprias, é necessário que estas venham a adotar estratégias e meios que possam as alavancar e as fazer inovar, frente à tantas iguais no mercado global. Este foi conduzido através de bases eletrônicas e se fundamentou em referenciais bibliográficos relevantes, versando diretamente e com o objetivo de delinear sobre a compreensão da inovação organizacional em si, sua importância e tipos, realizando sua análise metodológica sobre o Business Model Canvas (BMC). A fundamentação teórica foi dividida em três tópicos, a princípio tratou-se dos conceitos e tipos de inovação, em seguida a respeito da Inovação Organizacional, e por fim acerca do Business Model Canvas. Por fim, como resultado deste, pode-se perceber quanto à viabilidade e relevância do supracitado modelo e seus benefícios às organizações.

Palavras-chave: Canvas. Empresas. Inovação. Mercado.

Abstract: The present work is a literature review that takes an Organizational Innovation approach. The number of companies and organizations grows more and more every day, and to have their own differential and characteristics, it is necessary that they adopt strategies and means that can leverage and make them innovate, in the face of so many equals in the global market. This was conducted through electronic databases and was based on relevant bibliographic references, directly addressing and with the objective of outlining the understanding of organizational innovation itself, its importance and types, performing its methodological analysis on the Business Model Canvas (BMC). The theoretical basis was divided into three topics, at first it was about the concepts and types of innovation, then about Organizational Innovation, and finally about the Business Model Canvas. Finally, as a result of this, it is possible to perceive the feasibility and relevance of the aforementioned model and its benefits to organizations.

Keywords: Canvas. Companies. Innovation. Marketplace.

Currículo dos autores e orientador

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT / UFAL (2019). MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas - FGV (2011), graduado em Administração pela Faculdade Estácio de Alagoas (2008). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira e Pública. Docente nos cursos tecnológicos, Engenharia Civil e Administração de Empresas no Centro Universitário Mario Pontes Jucá - UMJ e em cursos de Graduação e Pós Graduação da Faculdade Estácio de Alagoas - FAL. Atua como consultor empresarial na área financeira, gestão pública em licitações e contratos administrativos, empreendedorismo e inovação. Pesquisador da Rede de Excelência em Ciência e Tecnologia de Sergipe - BRIDGE, Membro de Inteligência da Câmara Empresarial de Inovação e Tecnologia da Federação do Comércio do Estado de Alagoas - FECOMERCIO, Membro do grupo de pesquisa Economia Popular e Autogestão - GPEPA. (Orientador Vinícius Ferro)

José Tiago da Silva, Formado em administração de empresas, microempreendedor proprietário da Barbearia Silva, atua como supervisor de estoque da empresa Dampeças, vasta experiência em logística, exercendo como: Encarregado, assistente administrativo, cursos de Barbeiro Profissional, Excel avançado New Center Informática, empreendedorismo SEBRAE, curso na área financeira FAT, Comercial logística Reversa, pós vendas.

Daniel Alves Ramos, Bacharel em Administração UMJ (2016), atualmente trabalha na Empresa Objetiva Distribuidora (Grupo RT) atua como vendedor externo, Grande experiência no segmento de vendas e atendimento, possui os seguintes cursos Profissionalizante, (Excelência no atendimento, Turismo e Hotelaria, Segurança No Trabalho, Business de negócios) - Faculdade Mauricio de Nassau 2015. (Gestão empresarial) - Click Aki 2014.

1 INTRODUÇÃO

Diante da dinamicidade do mercado mundial, os gestores organizacionais estão cada vez mais conscientes da importância de revisar seus processos tradicionais de produção, buscando novas práticas, nas quais a inovação se caracteriza como um diferencial na capacidade competitiva e na permanência no mercado (SANCHES E MACHADO, 2014).

Segundo Bonazzi e Zilber (2014), diferentemente do passado, pensar em inovação atualmente remete a uma reflexão de cocriação de valor por meio de alianças estratégicas, aproximação com o cliente e adoção de modelos de negócios diferenciados.

Por meio destes estudos realizados, é possível entender sobre o que uma empresa necessita e quais os tipos de inovação que devem ser adotados para seu desenvolvimento.

O cenário dinâmico e globalizado do mercado atual demanda que os processos de gestão sejam cada vez mais eficientes e ágeis (GRUBER, et al., 2020).

De acordo com Silva e Saraiva (2012), tem-se um mercado extremamente competitivo onde os clientes são cada vez mais exigentes, onde é fundamental inovar e apostar numa melhoria contínua ao nível dos serviços prestados, visando inovação e melhoria de forma a satisfazer as necessidades dos clientes. Ainda segundo o referente, tem-se um comércio livre que leva a que as organizações tenham de promover mudanças organizacionais, apostar na inovação e melhoria contínua e que, acima de tudo, promovam produtos/serviços de qualidade que lhes permitam competir num mundo globalizado, de modo que para sobreviver, estas têm que se diferenciar da concorrência e alcançar uma Qualidade Elevada.

Atualmente, este processo de inovar já é bastante utilizado e faz parte dos meios e estratégias organizacionais das empresas. Já existem até mesmos determinados metodologias a serem utilizadas.

No presente trabalho será realizado uma abordagem estruturada sobre o Business Model Canvas (BMC), o qual segundo Gruber (2020), visa evidenciar as dimensões da criação de valor e o processo dinâmico de desenvolvimento da inovação, sendo uma metodologia ágil, visual e genérica, que tem o objetivo de auxiliar na gestão de projetos,

e permite, de maneira fácil, uma análise rápida dos projetos em todas as suas áreas, visualização e entendimento do negócio, dentre outras atribuições.

Este modelo de ferramenta de gestão foi desenvolvido, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) baseando-se na filosofia da gestão visual conhecido, pensada para ser de fácil descrição facilitando a discussão de uma ideia ou de um negócio. Segundo Silva Filho et al. (2018), o BMC tem um impacto positivo no mundo dos negócios inovadores, de modo que têm proporcionado vantagens para quem os usa, como: agilidade para lançamento de estratégias; permite interatividade entre as diversas áreas; permite uma visão holística; melhora a comunicação e a produtividade; contribui para a gestão dos projetos e envolvimento da equipe; e exige objetividade e informações relevantes.

O pertinente trabalho tem como objetivo geral analisar de forma metodológica quanto à importância da Inovação Organizacional para o desenvolvimento dos negócios, enfatizando o modelo o Business Model Canvas (BMC) como um modelo a ser adotado. Ao passo que tem como objetivos específicos: conceituar a respeito da Inovação Organizacional em sentido amplo; mostrar sua importância às empresas; Elencar alguns tipos de Inovação Organizacional; delinear sobre um modelo específico de Inovação Organizacional, o Business Model Canvas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e tipos de inovação

O termo “Inovação” teve uma evolução teórica, no decorrer do tempo, segundo a definição de alguns autores. Para Bonazzi e Zilber (2014), o tema inovação tem sido objeto de estudo da teoria do desenvolvimento econômico.

Primeiramente, para caracterizar a inovação é necessário ter por base o Manual de Oslo (2006), o qual afirma que ela é a capacidade de as empresas administrarem e mudarem suas condições, sejam elas estruturais, tecnológicas, de processos e produtos ou de métodos organizacionais (MURAN, 2017).

Vargas et al. (2017) afirma que a inovação surge como a implementação de decisões deliberadas feitas para melhorar o desempenho da empresa, explorando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios.

Para Muran (2017), a inovação pode ser conceituada como novidade, melhoria ou mudança inserida no mercado, e Hamel (2002) a define como a fuga do que é velho. Esta não tem uma área específica para se fazer presente, e segundo Barbieri e Álvares (2004) está presente em qualquer atividade humana que se renova e se atualiza, bem como Damanpour (1991) afirma que a inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, um novo sistema administrativo, uma nova estrutura organizacional ou ainda um novo plano ou programa.

Segundo Haddad (2015), é de consenso geral a importância da inovação no atual contexto competitivo que as empresas estão inseridas, sendo estas forçadas continuamente a investir recursos na criação de diferenciais, buscando a manutenção de um ritmo coerente com o dinamismo do mercado atual.

A inovação é crucial para as empresas, para os stakeholders e para um país que pretenda adotar políticas de estratégia competitiva em nível global. No ambiente empresarial, é através da inovação (existentes ou potenciais) que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva. (...) a ênfase na inovação é que impulsiona a eficiência e a qualidade.” (PAROLIN, VASCONCELLOS, e BORDIGNON, 2006).

Em um conceito mais recente, inovação pode ser descrito como a implementação de um novo ou relevante recurso para a empresa, podendo ser um produto, processo, marketing e método; como intuito de reafirmar uma posição competitiva, além de aumento de conhecimento (OECD – MANUAL DE OSLO; 2005).

O Manual de Oslo (2006, p.38), também apresenta uma definição de inovação que se fundamenta no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio ambiente – estas incluem a estrutura institucional e os mercados MURAN, 2017).

Percebe-se a importância da Inovação com a assertiva de Stoeckicht (2005) de que as empresas que conseguem gerir seu conhecimento, habilidades técnicas, competências, experiências organizacionais e sua capacidade de aprendizagem, de forma a criar novos produtos, desenvolver novos métodos, processos e serviços, obtêm vantagem competitiva sustentável através de sua capacidade de alavancar e melhorar o desempenho organizacional.

Contudo, apesar do crescente número de estudos, a inovação ainda é um fenômeno de difícil apreensão. Mesmo com o reconhecimento da necessidade de fatores

tangíveis e intangíveis complementando-se nos processos de inovação, existe uma inconsistência nos resultados encontrados sobre a temática (GODOY; PEÇANHA, 2009).

Portanto, a inovação trata-se de um elemento gerador de mudanças e que busca introduzir uma melhor técnica ou forma de organização no contexto organizacional, com efeitos positivos avaliados para além da rentabilidade econômica, mas também nas dimensões sociais, ambientais, culturais e políticas (MURANO, 2017). Para tal, Haddad (2015) afirma que é importante promover a criatividade dos colaboradores e apoiar o processo que a transforma em inovação, de modo que faz-se necessária a compreensão de que, a fim de gerar a inovação, é essencial entender e investir esforços em processos envolvidos com a sua promoção.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as empresas inovam para a melhoria de seu desempenho, aumento da produtividade, maiores vantagens competitivas, buscando elevar a eficiência e a qualidade de suas operações (MOURA, 2011)

Ainda buscando definir o conceito de inovação, segundo Lastres e Albagli (1999), de forma genérica, existem duas formas de inovação: radical e incremental. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Schumpeter (1961) define as inovações radicais como aquelas que tendem a provocar grandes mudanças no mundo, e as incrementais como aquelas que promovem continuamente o processo de mudança. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes (HADDAD, 2015).

De acordo com Haddad (2015), em se tratando dos diferentes tipos de inovação, a forma mais comum de classificá-la é com base no Manual de Oslo (2005), manual referência mundial na proposição de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, de modo que conforme este, a inovação pode ser classificada em quatro diferentes tipos, são eles: Produto, Processos, Marketing e Organizacional.

A inovação de processo pode reduzir custos de produção, melhorar a qualidade, ou ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados. Pode envolver mudanças

nos equipamentos e nos softwares utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e técnicas, que são empregados para os serviços de distribuição (VARGAS et al., 2017)

A Inovação em produto, segundo Haddad (2015) se refere à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, sobre as suas características ou a seus usos previstos, bem como são incluídos também melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidades de uso ou características funcionais.

Já a respeito da inovação de marketing, segundo Vargas et al. (2017), volta-se para atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas, de modo que tem como sua diferença, a implementação de um método de marketing que não tenha sido utilizado previamente pela empresa.

Inovação Organizacional - é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2004). Esta, segundo Villela (2013), é utilizada como um meta conceito que engloba todos os demais tipos de inovação não tecnológica no contexto organizacional.

Em suma, como apresentado anteriormente, existem diversos estudos e diferentes formas de classificar a Inovação; desde linhas teóricas antigas até novas discussões referentes ao tema e suas implicações nas organizações. Seja na discussão de suas características básicas, como radicais e incrementas, até em seus aspectos de impacto, tais como econômicos e organizacionais, a inovação é vista por todos os autores como um imperativo na procura por competitividade e sobrevivência no mercado (HADDAD, 2015).

2.2 Inovação Organizacional

Pode-se destacar como um aspecto importante para a sobrevivência empresarial o processo de inovação organizacional considerando que o mesmo deve ser entendido como um conceito direcionado a implantação de produtos novos ou significativamente

modificados em relação às necessidades dos clientes e consumidores e entendido como um recurso intangível para a organização (SILVA, SOUSA E FREITAS, 2011).

Em razão desta, as empresas adotam meios de inovação organizacional, a qual, segundo Tigre (2006), diz respeito às mudanças nos processos do negócio como um todo, com o objetivo de melhorar o fluxo produtivo, reduzir custos, qualificar profissionais, conquistar novos mercados e produzir inovações.

Da mesma forma que a inovação não possui um conceito amplamente aceito, também não existe um consenso sobre a definição do termo “inovação organizacional”, que, desta forma, permanece ambíguo ao longo dos trabalhos e textos pesquisados na literatura da área (VILLELA, 2013).

Villela (2013) afirma que o processo de inovação organizacional se propõe a entregar uma nova forma organizacional, visto que, segundo Srivastava e Gupta (2007), desenvolve um conjunto totalmente novo de habilidades corporativas e atributos gerenciais.

Inovação organizacional se refere a um tipo de escolha inusitada para as circunstâncias presentes, isto significa a mudança sistemática das organizações, a alteração da relação entre as entradas e saídas, a variação do curso de técnicas ou transformações, a mudança de papéis das pessoas na organização, a mudança na cultura organizacional e as mudanças de situação de todas as perspectivas dentro das organizações (HODGE, ANTHONY E GALES, 2003).

Esta, segundo Houston et al. (2012), é considerada como uma fonte fundamental de criação de valor para uma empresa, além de ser a chave para a sua sobrevivência em longo prazo.

Com a assertiva de Schumpeter (1988), entende-se a importância da Inovação organizacional, pois para o autor, “a inovação organizacional é capaz de promover um rompimento na economia, tirando-a do estado de estabilização e alterando assim os padrões de produção que evocam na busca pela diferenciação entre as empresas, e representam o desenvolvimento econômico de um país ou de uma determinada região”.

De acordo com Choo (2006), a chave da inovação é libertar o conhecimento tácito dos membros da organização, visto que, quando as organizações inovam, não estão apenas processando a informação de fora para dentro, de modo a resolver os problemas

existentes e se adaptar a um ambiente mutável, mas estão criando novas informações e conhecimentos de dentro para fora, redefinindo os problemas e as soluções, recriando então, o ambiente e a própria organização.

Em síntese, Villela (2013) afirma que a inovação organizacional é um fenômeno de não-estabilidade que cria uma nova ordem por meio da ação sobre a redundância e o caos, em resposta a um estímulo do ambiente externo, que leva à adoção de um novo comportamento pela organização, o qual permite a sua adaptação e sobrevivência.

Quando é otimizada, a inovação organizacional gera bons resultados. Para isso, um bom planejamento e alguns cuidados são necessários. O principal é preparar a equipe para as mudanças e introduzir uma nova cultura na empresa, ou seja, incentivar novas atitudes comportamentais nos funcionários por meio de orientação e capacitação. O objetivo é transformar os colaboradores em agentes da inovação (MOURA, 2011).

Como exemplo da aplicação da inovação organizacional, tem-se o modelo teórico proposto por Dobni (2008), o qual, segundo Faria e Fonseca (2014), tem como intenção ser inovativo; a infra-estrutura para dar suporte à inovação; o conhecimento e orientação aos empregados para dar suporte aos pensamentos e ações necessários à inovação e um ambiente ou contexto para dar suporte à implementação – o qual invariavelmente tem risco inerente e recompensas em troca.

2.3 Business Model Canvas

Biava (2018) afirma que entre uma grande variedade de ferramentas visuais e ágeis existentes para gestão em projetos, pode-se citar o modelo Business Model Canvas (BMC), a qual, segundo Kaminski e Enachev (2014), é fruto da tese de doutorado de Osterwalder (2004), que é a base de muitos dos outros modelos de gestão visual Canvas existentes.

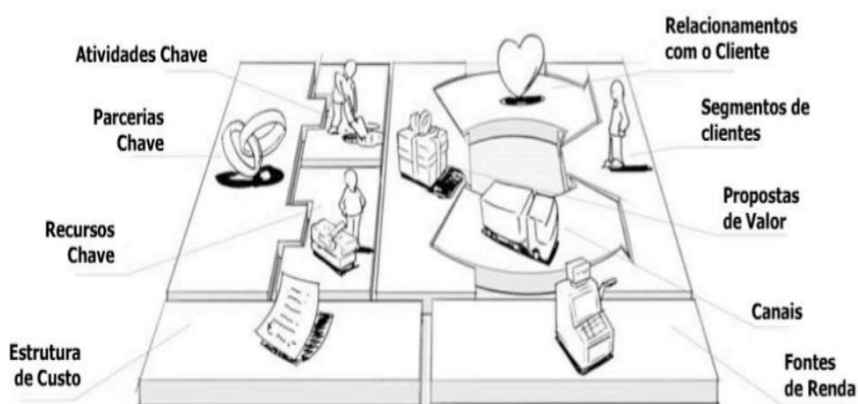
O Business Model Canvas (traduzido por Modelo de Negócios Canvas), ou BMC, permite que o empreendedor visualize, em um único quadro, quatro principais áreas da empresa: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (BARTHUS, 2016).

Segundo Azevedo et al. (2017), com o intuito de entender como agregar mais valor a seus clientes, o referente definiu que a proposição de valor descreve os benefícios que os clientes podem esperar sobre os seus produtos ou serviços, e que foi assim que o

próprio, criou o Business Model Canvas (BMC), que acabou se tornando um dos frameworks mais populares para modelagem de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram a ferramenta Business Model Canvas, com nove dimensões que cobrem os três pilares conceituais da definição de modelo de negócios: criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas) (BONAZZI E ZILBER, 2014). Abaixo, a Figura 01, mostra a representação dos nove blocos do modelo de negócio:

Figura 01 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio.



Fonte: OSTEWALDWER E PIGNEUR (2011).

Assim, de acordo com Fritscher (2009), o Business Model Canvas ou ontologia (BMO) pode ser descrito olhando para um conjunto de nove blocos de construção, os quais foram derivados de uma revisão aprofundada da literatura de um grande número de conceituações anteriores de modelos de negócio, de modo que nesta descrição, o modelo de negócio de uma empresa é uma representação simplificada de sua lógica de negócios, visto de um ponto de vista estratégico.

Estas dimensões encontram-se, segundo Kaminski e Enachev (2014), no livro de Osterwalder e Pigneur, onde estes introduzem uma ferramenta facilitadora denominada O Quadro, em que dividem as principais áreas de um negócio (clientes/usuários, produtos/serviços, infraestrutura e viabilidade econômica/financeira) em nove componentes: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos principais, Atividades principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. O referente afirma ainda que um dos nove blocos envolve uma ou mais áreas da empresa, facilitando, de uma forma visual, enxergar as

relações entre os blocos e, conseqüentemente, a atuação de cada um deles visando à entrega de valor para o cliente.

Dos nove blocos existentes no BMC, o elemento central é a Proposta de Valor. Osterwalder, Pigneur e Clark (2010) afirmam que a proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (AZEVEDO et al., 2017).

Como a proposta de valor é o motivo principal pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra, o Canvas mostrou-se uma ferramenta eficiente para propor maneiras de criar valor tanto para os clientes quanto para a própria organização através do lucro obtido, uma vez que a proposição de valor é um elemento chave para qualquer modelo de negócio (VICELLI E TOLFO, 2017).

Segundo Orofino (2011), o objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta, foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que Business model canvas apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio. Abaixo, na Figura 2, tem-se um exemplo de Business Model Canvas na construção do Modelo de negócio de uma empresa de móveis

Figura 02 - Business Model Canvas de uma empresa produtora de móveis de Santa Catarina.

Parcerias chave	Atividades chave <i>Know how</i> em marcenaria da empresa mãe Marketing Promoção de vendas Projeto (design).	Propostas de valor	Relacionamento com o cliente	Segmentos de clientes
Arquitetos Serviços terceirizados Desenvolvimento web Assessoria de comunicação	Recursos chave Maquinário Marceneiros Fornecedores Administrativo	Customização Durabilidade Design Artesanal Acabamento top Universo da indústria naval (madeira)	Marca Assinatura (design assinado) Pós-venda	Mulheres com mais de + 30 anos das classes A/B
Estrutura de custo Mão-de-obra Logística Custos de infraestrutura Custos de produção Royalties		Fontes de receita Venda de móveis com projeto próprio Serviço de móveis planejados Projetos exclusivos (móveis)		

Fonte: MACEDO et al. (2013)

A ferramenta do consiste em um mapa visual que irá orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o Canvas é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa. (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011; OROFINO, 2011 *apud* MACEDO et al. 2013).

Segundo Azevedo et al. (2017), apesar de inicialmente ter sido criado para desenvolver e atualizar modelos de negócio é fato afirmar que o BMC é uma ferramenta adaptável a diversos tipos de soluções de gestão. São inúmeras as possibilidades de uso do BMC dentro das organizações, seja ela de qualquer ramo de atuação, como na área de serviços, na área financeira, na área tecnológica, bem como na área de gerenciamento de projetos, visto que este tem facilidade de adaptação do BMC a diversas áreas, em razão dele ser uma ferramenta que estimula uma nova forma de pensar. Entretanto, o autor afirma que cabe ressaltar, porém, que a utilização do BMC não implica na substituição de um plano mais detalhado.

Embora o BMC tenha sido criado para administração estratégica, ele também pode ser uma excelente ferramenta para otimizar processos produtivos, pois como Dudin et al., (2015) descreveram, o Business Model Canvas foca no valor oferecido aos clientes. Este valor é criado transformando recursos internos em resultados. Sendo assim, o objetivo deste artigo é, através de uma revisão sistemática, propor o uso do Business Model Canvas durante o planejamento de médio prazo das indústrias, denominado de Planejamento Agregado da Produção (AZEVEDO et al., 2017).

3 METODOLOGIA

O pertinente trabalho trata-se de uma revisão de literatura, e foi conduzido através de bases eletrônicas, sendo este o método de estudo. Segundo Bento (2012), a revisão da literatura é uma parte vital do processo de investigação, a qual envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia (revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc.) relacionada com a sua área de estudo, sendo então, uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema. Ainda segundo o referente, é indispensável para definir o problema, obter uma ideia

precisa sobre o estado dos conhecimentos sobre um tema, suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento

. Para este, tão somente foi preciso realizar buscas por materiais de auxílio que serviram como base, em bancos de dados, e apenas utilizou artigos, textos e livros em português.

Ao longo da investigação, para que a referente temática fosse explanada, propiciando seu desenvolvimento escrito, foi necessário realizar uma pesquisa geral e bem detalhada. Nesta, utilizou-se textos de artigos científicos, revistas acadêmicas, monografias, sites com fontes seguras, teses, dentre outros materiais que tratassem a respeito do tema em questão. Para tal, foi preciso avaliar o que era lido, a veracidade dos dados e informações encontradas, e quando apropriados, analisá-los e decidir quanto a sua relevância e utilização.

Ao longo da pesquisa, foi de suma importância averiguar as fontes e as informações obtidas, de modo que seguiu-se a ordem de: seleção de artigos objetivos que de modo geral trata-se sobre o tema, identificação deste de maneira delimitada e condizente com o abordado no trabalho, estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos na literatura. Bem como foram definidas as informações a serem extraídas destes estudos selecionados e por fim, estas foram expostas no pertinente trabalho, de modo breve, suscito e explicativo.

Na busca por materiais sobre o tema, foi utilizado critérios de exclusão e inclusão. Foram excluídos artigos que não estavam disponíveis para leitura de modo completo, os artigos que tinham uma explicação muito breve, bem como os que eram de outro idioma. Quanto aos critérios para a inclusão dos artigos na pesquisa, escolheu-se os textos de materiais que foram escritos em português, que estava integralmente disponível para seu acesso no banco de dados, que apresentassem fontes confiáveis, e sobretudo, os que focavam na questão central em que este aborda, ainda que se ligasse à outras vertentes.

Por fim, para que os materiais encontrados e com potencial relevante fossem selecionados, foi preciso fazer sua leitura e estudo de modo geral, desde o título aos tópicos elencados. Estes propiciaram adquirir conhecimento, bem como extrair dados e informações que auxiliaram e fundamentaram na escrita da introdução, justificativa, objetivos, hipótese e conclusão, até mesmo permitindo a elaboração de citações, as quais precisaram de toda informação referencial do autor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Segundo Silva, Sousa e Freitas (2011) cada vez mais se identifica nas organizações a necessidade de buscar continuidade no desenvolvimento de suas atividades junto à dinâmica do mercado. Para tanto, é necessário assumir um caráter mais flexível e competitivo.

Child (2012) afirma que é cada vez mais evidente que as formas convencionais de organização não são muito adequadas para suportar as exigências de adaptação para competir no mercado ou para satisfazer as expectativas crescentes da sociedade.

Desse modo, as empresas se veem dependentes da adoção de meios de inovação organizacional. Estes visam realizar modificações e melhorias na gestão dos negócios de modo geral, atuando então com o intuito de promover a melhora do fluxo produtivo, reduzir custos, qualificar profissionais, conquistar novos mercados e produzir inovações.

Segundo Silva, Sousa e Freitas (2011) cabe a inovação organizacional realizar modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa, interna ou externamente, visando a melhoria no fluxo das atividades organizacionais.

A cada ano são intensificados os apelos para que surjam inovações no sentido de proteger o crescimento econômico, o avanço tecnológico e a prosperidade em geral (VILLELA, 2013).

As inovações organizacionais cumprem um papel fundamental no aumento da produtividade e no desenvolvimento industrial (TIGRE, 2006). De modo que estas, para o desenvolvimento dos negócios, segundo Moura (2011), podem ter um impacto importante sobre o desempenho da sociedade, em especial, mediados pelas empresas, podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e aperfeiçoar a competência organizacional para aprender, sistematizar e também criar novos conhecimentos.

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma inovação organizacional é a implementação de um novo método Organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Segundo o referente, diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Silva, Sousa e Freitas (2011) define a inovação de produto como modificações nas potencialidades dos bens e serviços, bem como a mudança de suas características específicas, sendo considerado um aspecto agregador ou radical. Ao passo que a inovação de processo pode ser caracterizada como a implantação de um método de produção novo ou significativamente melhorado, que envolve técnicas, equipamentos e software que auxiliarão na produção de bens e serviços.

Ainda segundo o referente, a inovação organizacional realiza modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa, interna ou externamente, visando a melhoria no fluxo das atividades organizacionais. Por fim, a inovação em marketing é caracterizada pelas transformações nos aspectos que envolvem vendas, distribuição, embalagem, além da promoção e fixação de preço, para atender a diferentes necessidades dos clientes e possíveis consumidores.

Dentre as diversas ferramentas visuais e ágeis capazes de atuar com exímio para uma adequada gestão em projetos, tem-se o modelo Business Model Canvas (BMC). Este, segundo Kaminski e Enachev (2014), surgiu como uma ferramenta para auxiliar a construção de um Modelo de Negócio que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a discussão, e deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, mas sem perder a complexidade do funcionamento da empresa.

Vicelli e Tolfo (2017) afirma que o Business Model Canvas tem sido apresentado como uma alternativa para a definição de proposta de valor em organizações com diferentes modelos de negócio. Ainda segundo o referente, por ser uma ferramenta visual, ele facilita a interação das pessoas envolvidas na criação do modelo de negócio e permite uma prototipação rápida através de seções de brainstorms e experimentações, e faz com que esse processo de criação se torne menos burocrático e mais colaborativo.

Assim, a construção de um modelo de negócio é uma forma da organização estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro. O uso da ferramenta business model canvas para este propósito facilita o processo e permite que seja feita uma avaliação das diferentes áreas do empreendimento e suas interações (MACEDO et al., 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a presente pesquisa visou compreender, analisar e apresentar a respeito da temática da Inovação Organizacional, versando especificamente sobre um modelo desta, o Business Model Canvas, elencando-os com base nos levantamentos bibliográficos supracitados. Todos os objetivos inicialmente almejados foram alcançados com êxito, de modo que foi realizada uma análise metodológica quanto à importância da Inovação Organizacional, e seus tipos, para o desenvolvimento dos negócios, e o principal modelo a ser adotado, bem como sua importância às empresas.

Fundamentando-se nos referenciais teóricos analisados, por meio desta, percebe-se que frente ao progresso do mercado global cada vez mais desenvolvido, é de suma importância que haja a adoção de métodos e estratégias organizacionais nos negócios de quaisquer áreas. Esta utilização propicia o progresso e crescimento das empresas e companhias, sendo incontáveis os benefícios obtidos, bem como e nitidamente notáveis os resultados positivos.

Apesar dos diversos tipos de modelos de Inovação Organizacional, entre estas, o Business Model Canvas pode ser compreendido como o melhor e mais completo dos destes, o qual se diferencia de outros, por inúmeros fatores relevantes supracitados, bem como, foi possível compreender acerca dos nove fatores que influenciam em um negócio. Este é indicado para organizações de todos os portes, ao passo que é prático e funcional, sendo este um motivo para afastar qualquer justificativa ou pretexto destas que aleguem não o adotam.

A busca pela utilização e adoção das práticas de Inovação Organizacional, crescem cada dia mais, visto que este assunto é cada vez mais disseminado e seus adquirentes explanam quanto a seus bons resultados, e aumenta a quantidade de projetos e pesquisas que se atentam a estudá-lo. Ainda assim, faz-se necessário a constante aprofundação nesta temática, de modo que devem suceder futuros trabalhos que visem analisá-la, e demonstrar seus possíveis resultados, da maneira mais delineada, detalhada e exemplificada possível.

Desse modo, faz-se mister a adoção de algum tipo de inovação Organizacional, podendo ser, o mais indicado, o Business Model Canvas, ou qualquer outro tão eficaz

quanto este, a fim de que haja o progresso e desenvolvimento das organizações com exímio.

Por fim, a presente pesquisa possibilitou alcançar diversas informações e conhecimento acerca da Inovação Organizacional e sua importância para o mercado, de modo geral, citando e relacionando o pensamento de alguns autores, a fim de ter-se a confirmação dos estudos realizados. Em razão de sua abordagem, esse é de grande relevância tanto para o desenvolvimento de estudos da área como para empreendedores e empresas que queiram conhecer a respeito

REFERÊNCIAS

AKRICH, Madeleine et al. **The key to success in innovation part II: the art of choosing good spokespersons.** International Journal of Innovation Management, v. 6, n. 02, p. 207-225, 2002.

AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini, et al. **O Business Model Canvas como ferramenta de suporte para o Planejamento Agregado da Produção.** 2017.

BARBIERI, José Carlos et al. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, p. 146- 154, 2010.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Inovações nas organizações** empresariais. In BARBIERI, J.C. (Org.). **Organizações inovadoras.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

BARTHUS, Felipe Cavalcanti. **Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na Estruturação de um E-commerce de Turismo Experiencial.** João Pessoa: 2016.

BIAVA, J. de O. **A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo.** 2018.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. **Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas.** R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. **Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance.** Journal of business research, 2012.
- CASAGRANDE JR, Eloy Fassi. **Inovação tecnológica e sustentabilidade:** possíveis ferramentas para uma necessária interface. Revista Educação & Tecnologia, n. 8, 2004.
- CHIESA, V.; FRATTINI, F. **Exploring the differences in performance measurement between research and development:** evidence from a multiple case study. R&D Management, v. 37, n. 4, p. 283-301, 2007.
- DAMANPOUR, Fariborz. **Organizational innovation:** A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of management journal, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DOBNI, C. B. **Measuring innovation culture in organizations:** the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 11(4), 539-559. 2008.
- DUDIN, M. N. et al. **The innovative business model canvas in the system of effective Budgeting.** 2015.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno-Faria, FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.
- GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. **Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica.** Revista: Boletim Academia Paulista de Psicologia. 2009.
- GRUBER, Vilson. **ANÁLISE DO PROJECT MODEL CANVAS PARA GESTÃO DE PROJETOS COM FOCO EM INOVAÇÃO.** Revista Humanidades e Inovação. v.7, n.9. 2020.
- HAMEL, G. Leading the revolution. **Boston: Harvard Business School Press, 2002.**
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento.** Editora Campos Ltda, 1999.

KAMINSKI, Paulo Carlos; ENACHEV, Bruno Tsunashima. **INTRODUÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIO: CANVAS**. 2014

LAM, A. **Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation**. In: BBVA. Innovation -Perspectives for the 21st Century. 2011.

LANGLOIS, Richard N. **The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism**. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 2, p. 351-885, 2003.

HAUKNES, J. (1998). **Services in innovation: innovation in Services**. Oslo: STEP Group, STEP, Storgaten.

HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P.; GALES, L.M. **Organization theory**. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.

HOUSTON, D.; BATCHELOR, N.; NANJUNDARAM, S.; LARSON, S.; VOTA, W. **Fostering organizational innovation**. George Washington University School of Business, 2012.

MACEDO, Mayara Atherino; et al. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. 2013.

MOURA, Glória Maria Perez. **Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional: Fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE**. Recife: 2011.

MURAN, Carla Athauna Bazzanella. **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DO SUDOESTE DO PARANÁ**. Pato Branco: 2017.

OCDE - Organização para cooperação e desenvolvimento econômico e EUROSTAT - Financiadora de estudos e projetos **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Traduzido pela FINEP em 2004.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) 3. ed, 2006.

OECD. **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual**, OECD, Paris, 2005.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico,

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.,
Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach.** 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; CLARK, T. **Business model generation:** a handbook For visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

PAROLIN, S.R.H., VASCONCELLOS, E. e BORDIGNON, J.A. **Barreiras e Facilitadores à Inovação:** O Caso Nutrimental S/A. Revista de Economia Mackenzie - Volume 4, 2006.

SANCHES, Paula Luciana Bruschi; MACHADO, André Gustavo Carvalho Machado. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View:** análise e evidências em empresas de base tecnológica. Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e Desenvolvimento Organizacional.** Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: 2012.

SCHUMPETER, J. A. (1961). **The theory of economic developmet.** New York: Oxford University Press.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito e juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SAUVÉ, Lucie. **Educação ambiental e desenvolvimento sustentável: uma análise complexa.** Revista de Educação Pública, v. 6, n. 10, p. 72-102, 1997.

SILVA, Minelle Enéas; SOUSA, Ismara Gomes; FREITAS, Lúcia Santana.

Visualizando a Inovação Organizacional À Luz da Resource Based-view: um Estudo no Setor Moveleiro de Campina Grande – Pb. VIII simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2011.

SILVA, Sônia; SARAIVA, Margarida. **A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes.** III Encontro de Troia 2012.

SILVA FILHO, Alexandre Magno; et al. **O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC).** Exacta, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44. Out./dez. 2018.

SRIVASTAVA, A.; GUPTA, R.K. **Leveraging knowledge management for organizational innovation and creativity. Conference on global competition & competitiveness of indian corporate.** 2007

STOECKICHT, I. **Gestão Estratégica do Capital Humano – Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa: Estudo de Caso.** 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** Bookman Editora, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008). **Gestão da inovação.** (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VICELLI, Bruno; TOLFO, Cristiano. **Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas.** Vol. 38 (Nº 03) Año 2017. Pág. 14.

VILLELLA, Cristiane da Silva Santos. **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE MÉTODO PARA A INOVAÇÃO SISTEMÁTICA.** Florianópolis: 2013.

AGRADECIMENTOS

Quero externar a minha gratidão a Deus por todos os benefícios que tem me feito, louvar a ele pela família que me concedeu e me ajudou para chegar até aqui, sendo eles a minha esposa Roberta Ramos ao meu filho Rael Murillo, aos meus pais José Augusto e Maria Jose aos meus irmãos Pedro Alves e André Alves. Gostaria de agradecer aos meus amigos pela força e incentivo principalmente ao amigo Tiago e Miquéas e também aos professores, diretoria e todos que fazem parte da instituição UMJ que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica. É com muita alegria que estou me formando em bacharel em administração em curso superior sendo o primeiro da família, a cada dia de aula foram de muita relevância e aprendizado me ajudando profissionalmente. Sempre superando os obstáculos e as adversidades da vida e nunca perdendo o foco e sonho do objetivo final.

Daniel Alves

Inicialmente gostaria de louvar ao Meu Deus pai do meu senhor e salvador Jesus Cristo, a minha esposa Nária onde segurou a barra todas as noites cuidando dos nossos filhos Isac, Vinícius, Victória, sou abençoado em ter essa família, onde tantas vezes tentei desistir do curso, todavia meus familiares incluído meu país, Hélio José e Maria Lúcia sempre proibiram essa palavra desistir, meus pais são quase analfabetos, porém sempre me aconselharam a não desistir dos sonhos. Meu orientador Vinícius Ferro, homem de grande capacidade intelectual porém simples no caráter e na forma de passar seu vasto conhecimento. E por último mas não menos importante aos meus amigos, Daniel parceiro de TCC, Miqueias e meu primo Roberval onde se graduou no curso de Contabilidade e me mostrou que sem Educação não chegaremos a lugar nenhum, o meu muito obrigado essas pessoas importantes, reitero obrigado a todos.

Jose Tiago.