Modelo de Negócios para a Criação de uma Micro Empresa Desenvolvedora de Software

Adriano Andrade Carvalho¹, Dr.a Iracema Machado de Aragão Gomes¹

1Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
Av. Marechal Rondon, s/n - CEP 49100-000 - São Cristóvão/SE – Brazil

adrianoadm@yahoo.com.br

**Resumo.** O setor de tecnologia da informação no Brasil vem apresentando crescimento no segmento de desenvolvimento de software, o que representa uma oportunidade para o empreendedor que busca um setor para investir. Este artigo teve como objetivo elaborar um modelo de negócios com base no Canvas, criado por Ostewalder e Pigneur (2011), para avaliar a criação de uma micro empresa desenvolvedora de software na cidade de Aracaju/SE. Para o desenvolvimento desse estudo, foi utilizado uma pesquisa qualitativa, com uso de entrevista e pesquisa documental sobre o assunto. E como resultado, é apresentado o modelo onde é constatado que o empreendimento é viável e possui potencial para se desenvolver diante das tendências do setor.

**Abstract.** The information technology sector in Brazil has been growing in the segment of software development, which represents an opportunity for the entrepreneur seeking a sector to invest. This paper aims to develop a business model based on Canvas, created by Ostewalder and Pigneur (2011), to evaluate the creation of a small-sized company of software developer in the city of Aracaju / SE. To develop this study, we used a qualitative research using interviews and documentary research on the subject. And as a result, the model is presented where it is determined that the project is feasible and has the potential to develop in the face of industry trends.

# 1. Introdução

O empreendedorismo é definido como o processo de criar um produto ou serviço que gere valor, dedicando-se tempo, esforço e assumindo riscos (financeiros, psicológicos e sociais) com o objetivo de receber recompensas (satisfação pessoal e realização) ou, por outro lado, assumir os prejuízos. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Dentro do contexto, o empreendedor é aquela pessoa que busca independência, qualidade de vida, ou liberdade intelectual, ou seja, poder aplicar decisões, inovações sem estar impedido por sua atual situação como empregado ou posição na sociedade, por exemplo.

Para empreender é necessário a decisão de abandonar a atual carreira ou estilo de vida, a busca de oportunidade, a determinação de recursos necessários para iniciar o novo negócio, o desenvolvimento do plano de negócios e administração do empreendimento, este é o processo empreendedor. No decorrer do processo o empreendedor deve realizar a identificação e análise do setor ao qual a oportunidade está enquadrada, para assim aumentar a chance do empreendimento ser bem sucedido (BARON; SHANE, 2007).

Segundo dados do International Data Corporation - IDC Brasil, o mercado de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) cresceu 9,14% em 2010, no mesmo ano o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro representava crescimento segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 7,5%. A Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), em estudo publicado em 2012, afirma que 2011 o Brasil, em comparação a movimentação mundial na ordem de 21,44 bilhões de dólares, movimentou 6,3 bilhões de dólares, em serviço de software, este que representa aproximadamente 1,1% do mercado mundial.

A pesquisa, deste trabalho, apresenta uma abordagem qualitativa, utilizando métodos de coleta e análise de dados através da aplicação de entrevista com dois gestores de empresas do setor de tecnologia de informação e são utilizados fontes de dados secundárias, como pesquisas, documentos, trabalhos acadêmicos e etc. Objetivando identificar os componentes que compõe o modelo Canvas e, em conjunto, com auxílio das fontes secundárias, a realização da análise SWOT dos componentes descritos.

O modelo Canvas ou quadro de modelo de negócios é uma ferramenta estratégica que permite mapear e desenvolver modelos de negócios, na forma de nove componentes que descrevem os segmentos de uma empresa e é descrito na tese de doutorado de Alexander Ostewalder, The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach em 2004 na Universidade de Lausanne na Suiça.

# 2. Quadro de Modelo de Negócios – Business Model Canvas

Um modelo de negócios busca descrever a forma de criação, entrega e o valor de uma organização. O Quadro de Modelo de Negócios ou Business Model Canvas, como é conhecido internacionalmente, é apresentado na obra de Osterwalder e Pigneur (2011) e, segundo seus autores, seu conceito foi aplicado e testado em diversos países e é utilizado, com sucesso, por grandes organizações, como a exemplo da Google e IBM.

Este modelo é descrito em nove componentes básicos, cobrindo as principais áreas de um negócio – clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Esses componentes são divididos em Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custo.

**2.1. Padrões do Modelo de Negócios**

Osterwalder e Pigneur (2011) analisam cinco padrões que ajudam a compreender as dinâmicas do modelo de negócios e que sejam úteis na invenção de modelos de negócios. Estes estão definidos como: Desagregação, Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Grátis e Modelos de Negócios Abertos.

O padrão desagregação, definido pelos autores, utiliza o conceito onde uma corporação pode possuir três tipos básicos diferentes de negócios: negócios de relacionamento com os clientes, negócios de inovação de produtos e negócios de infraestrutura e, estas, estarem separadas em entidades para evitar conflitos e compensações indesejadas.

O padrão cauda longa de negócios propõe valor em ofertar grande número de produtos de vendas infrequentes, ou seja, em menores quantidades, que requeiram baixo custo de estoque e plataformas confiáveis de disponibilização deste produto segmentado para clientes potenciais. Um exemplo é o modelo de negócios utilizado pela Lulu.com, uma empresa que oferece ferramentas para produção, impressão e distribuição das obras de autores a um mercado online. Os livros são impressos apenas a pedidos, ou seja, o fracasso na venda de um título específico não implica qualquer custo para a empresa.

O padrão plataformas multilaterais, mercados multilaterais como é conhecida pelos economistas, utiliza a união de dois ou mais grupos distintos e interdependentes de clientes. O valor é criado através da facilitação de interação entre esses grupos, crescendo na medida em que atrai mais usuários, este fenômeno é chamado de efeito rede. Um exemplo disso é a Microsoft que oferece seus kits de desenvolvimento do Windows gratuito para incentivar novos aplicativos para o seu sistema operacional, ou seja, novos aplicativos aumentando a procura pelo Windows e a receita da empresa.

O padrão grátis é onde pelo menos um segmento de clientes é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos e são financiados por outra parte do modelo de negócios ou segmentos de clientes. A empresa gerará receita através de: uma oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais (anúncios), prestação de serviço básico gratuito com serviço pagos completos opcionais. Ex. do Skype que oferece serviço de ligação gratuita através da internet e disponibiliza compra de créditos para ligações.

Ainda conforme os autores, o padrão de modelos de negócios abertos é utilizado para criar e capturar valor sistematicamente utilizando a colaboração de parceiros externos. Assim recursos e atividades de produção e desenvolvimento são alavancados pela utilização de parceiros externos e os resultados são transformados em proposta de valor e oferecidos para o segmento de clientes interessados.

# 3. Modelo de Negócios de uma Empresa Desenvolvedora de Software

A presente seção descreve o modelo de negócios, baseado no modelo Canvas, elaborado para uma empresa de desenvolvimento de software na cidade de Aracaju/SE.

## 3.1. Segmento de Clientes

O segmento de clientes refere-se para quem a empresa está criando valor, ou seja, quem são os consumidores mais importantes. Estes consumidores serão agrupados em segmentos distintos, por atributos similares, e a partir disto tomar a decisão daqueles que irá servir e aqueles que irá ignorar. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20)

A empresa que será criada prestará serviço a um mercado segmentado, que revelam necessidades e problemas similares, exemplo da necessidade de controle financeiro, porém em ramo de atividades variados, como o industrial e prestação de serviço.

Pela proposta de valor ser de caráter intelectual, a empresa desenvolvedora de software, tem potencial para atender o Estado de Sergipe em cidades como Aracaju, Itabaiana, Tobias Barreto, Lagarto, entre outros. Disponibilizando serviços e soluções em software para o mercado industrial, contábil e prestadores de serviço.

Os segmentos apresentados têm necessidades e problemas com poucas diferenças, então a proposta de valor muito similar entre eles, pois ela envolve soluções em software de gestão administrativa e apoio operacional.

## 3.2. Proposta de Valor

A proposta de valor, de uma empresa, engloba o que será entregue ao cliente, que problema estará resolvendo, que necessidades serão satisfeitas e que conjunto de produtos ou serviços estará oferecendo para cada segmento de clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 23)

Neste sentido a empresa desenvolve um conjunto de softwares em forma de módulos independentes e integrados que tem como objetivo automatizar as funções administrativas de uma empresa seja ela do segmento industrial, contábil ou prestadora de serviços. Estes módulos estão distribuídos em atividades como gestão financeira, gestão de estoque e logística, gestão pessoal, gestão contábil, gestão patrimonial, gestão fiscal, controle de produção e custos, entre outros.

E também é incorporado a proposta de valor a portabilidade de acesso aos módulos em ambientes web e desktop (sistema operacional Windows), a personalização ou encomenda de módulos específicos, baixo custo de aquisição do produto e facilidade no uso do mesmo. A personalização ou encomenda de novos módulos é uma opção diferenciada que permite a viabilidade, flexibilidade e adequação as necessidades e características de um determinado cliente, atendendo de forma exclusiva e eficiente.

## 3.3. Canais

Os objetivos dos canais é disponibilizar a proposta de valor para o segmento de clientes, ajudando a ampliar o conhecimento, facilitar a aquisição e fornecer suporte. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 27)

Para aumentar o conhecimento dos produtos e serviços disponibilizados aos clientes, a empresa disponibilizará uma equipe de vendas que efetuará visitas periódicas a clientes novos, atualizará constantemente o site institucional, mantendo presença nas redes sociais (Facebook, twitter, por exemplo) e investir em sites de busca para que a informação fique o mais acessível ao mercado alvo.

A aquisição do produto ocorre através da equipe de vendas que formaliza e intermediará as comunicações entre o cliente e equipe técnica responsável pela implantação dos módulos que realiza o procedimento de entrega do produto adquirido. E como forma de comunicação a empresa disponibiliza o acesso ao suporte através de comunicação telefônica, email, Skype (comunicação VOIP, internet), acesso remoto, mensagem através do sistema de helpdesk (através do acesso restrito no site institucional).

## 3.4. Relacionamento com Clientes

O objetivo do componente Relacionamento com Clientes é descrito a forma como a empresa irá interagir com o cliente, ou seja, como ela vai se relacionar com ele. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 29)

A base deste componente será a assistência pessoal, ou atendimento pessoal, esta é baseada na interação humana, a equipe de vendas e de suporte estará disponível para auxiliar através de todos os canais de comunicação descritos no componente canais, com o objetivo de manter a qualidade e operacionalidade dos módulos implantados.

Como função da equipe de vendas estará à responsabilidade pela captação (aquisição) dos clientes, ou seja, efetuará papel de conquista de novos clientes e intermédio para formalização e ajuste de contratos. E como manutenção da atividade realizada pela captação, a retenção será de responsabilidade da equipe de suporte que manterá um canal de comunicação periódico com os clientes, efetuando benchmarking e apresentando feedback periódicos.

A cocriação também é elemento neste componente, onde empresas permitem aos clientes contribuírem com novos projetos neste caso na forma de personalização.

## 3.5. Fontes de Receita

O objetivo do componente é representar o valor monetário que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 31)

A principal fonte de receita é proveniente da taxa de assinatura, que é uma mensalidade pela disponibilização de suporte técnico aos módulos vendidos através do licenciamento, ou seja, é uma fonte gerada pela venda do acesso contínuo ao serviço técnico. O licenciamento é uma fonte secundária de receita, que é a permissão para utilização de propriedade intelectual protegida. O segmento de cliente adquire os módulos na forma de licenciamento de software. A personalização ou encomenda de novos módulos é, outra, uma fonte de receita, onde o cliente especificará o que necessita de funcionalidade nos módulos já existentes que sejam apenas de uso individual da empresa, como a formulação de um módulo novo e exclusivo para satisfazer e resolver alguma necessidade que o cliente necessite. O preço é definido através do segmento de cliente e quantidade de módulos envolvidos no licenciamento, onde a mensalidade é anualmente reajustada.

## 3.6. Recursos Principais

Este componente descreve os recursos mais importantes necessários para a empresa se tornar operacional, estes recursos envolvem as seguintes categorias: físico, intelectual, humano e financeiro. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 35)

Os recursos físicos envolvem um imóvel com salas com estrutura básica para os serviços desempenhados pelo setor financeiro, setor técnico, treinamento, entre outros. Uma infraestrutura interna de rede, um servidor e computadores (infraestrutura de TI).

O recurso intelectual está relacionado com o desenvolvimento de software e propriedade intelectual de terceiros para a construção e execução dos módulos comercializados. E os recursos humanos necessários para operacionalização da empresa são: assistente administrativo responsável, um analista desenvolvedor e dois programadores, um suporte técnico especializado e um representante comercial.

## 3.7. Atividades Principais

Este componente descreve as ações que uma empresa deve realizar para operacionalizar seu modelo de negócios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 37)

A empresa tem como atividade principal o desenvolvimento de software em forma de módulos de acordo com a atividade necessária, exemplo de módulos personalizados, que atendem necessidades específicas descritas pelos clientes. A manutenção de software é a atividade que tem como objetivo dar suporte e auxílio na operacionalização dos módulos, assim orientando ou corrigindo as que ocorram.

O treinamento é uma atividade que complementa a atividade de manutenção de software é importante para a capacitação dos usuários que irão utilizar os módulos adquiridos e a atividade consultoria em tecnologia da informação é importante por adequar a estrutura de rede e equipamentos que não comprometam o desempenho dos módulos do sistema instalados.

## 3.8. Parcerias Principais

Este componente descreve os fornecedores e parceiros que a empresa necessita para operacionalizar o modelo de negócios. Nesse tópico serão relacionados os parceiros e atividades-chave executadas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 39)

Conforme analisado em entrevista, uma empresa desenvolvedora de software necessita ser ágil e objetiva no desenvolvimento de seu produto, para isso é necessário adquirir parcerias para aquisição de ferramentas e soluções de software (terceiros) para agregar valor ao seu produto, a exemplo, aquisição de uma ferramenta para emissão de boletos.

Parcerias com auditores, contadores, escritórios contábeis e empresas de equipamento de ponto eletrônico, este se justifica pela integração dos dados do equipamento eletrônico ao módulo de folha de pagamento, são importantes por criarem canais de acesso a clientes em potenciais.

**3.9. Estrutura de Custo**

Este componente descreve os custos mais importantes do modelo de negócios. Os custos direcionados pelo valor se preocupam menos com os custos e mais na criação de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 40-41)

Dornelas (2008, p. 155) afirma que os custos fixos são os valores que se mantêm inalterados independente da atividade. Os maiores valores apresentados na entrevista estão relacionados com os custos com pessoal. Mas são descritos também valores referente a impostos, aluguel de sala, energia, água, telefonia, internet banda larga, honorários do contador, materiais de uso (higiene, copa e escritório) e pró-labore. A tabela 1 demonstra, em percentuais, a composição dos custos de uma empresa do ramo.

**Tabela 1. Estrutura de Custos (Mensal)**

|  |  |
| --- | --- |
| Descrição | Custo (%) |
| Salários + encargos | 58,13 % |
| Pró-labore | 21,81 % |
| Impostos (Simples) | 6,48 % |
| Aluguel | 4,98 % |
| Contador | 4,22 % |
| Telefone + internet | 1,56 % |
| Energia elétrica | 1,25 % |
| Materiais Diversos | 1,06 % |
| IPTU | 0,26 % |
| Água | 0,25 % |
| Totais | 100 % |

Dornelas (2008, p. 155) explica que os custos variáveis são aqueles que variam na mesma proporção das variações ocorridas de acordo com o volume da atividade da empresa. Comissão para representante, participação na implantação de sistema, aquisição e manutenção de equipamentos eletrônicos são exemplos deste tipo de custo.

# 4. Análise SWOT dos Componentes

A análise SWOT é utilizada para analisar as forças e fraquezas de uma organização e identificar oportunidades e ameaças em potencial. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 216)

**4.1. Análise da Proposta de valor**

As forças da proposta de valor estão alinhadas ao que o segmento de clientes necessita, onde desenvolve softwares de acordo com as especificações legais e personalizações solicitadas pelo segmento. Existe uma forte sinergia entre os serviços e produtos da proposta de valor, ou seja, em conjunto eles agregam valor e atingem o mesmo resultado como forma de atender as necessidades dos clientes. A fraqueza está em não possuir efeito de rede, ou seja, o aumento na quantidade de clientes não aumenta o valor do produto.

As oportunidades analisadas pela proposta de valor são justificadas pela natureza do serviço que é prestado, tecnologia da informação, pois dá subsídios para diversificar o serviço através desta área, como consultoria, implantação e gestão de infraestrutura de T.I., e conforme há demanda do mercado ou exigências do governo brasileiro (a exemplo da nota fiscal eletrônica) são acrescidas novas fontes de receita decorrente de novas atividades.

A proposta de valor principal, desenvolvimento de software, tem como ameaça os substitutos com maior tempo de existência e subsidiadas por empresas com reconhecimento pelo mercado. E estas empresas apresentarem preços e/ou condições de aquisição competitiva ou abaixo do mercado se comparados com a proposta de valor que será praticado. Outra ameaça é a falta de foco na segmentação de clientes, porque a empresa fornecerá software para indústrias de pequeno porte em geral e não de uma pequena industria de um segmento específico (ex.: industria têxtil).

**4.2. Análise Custos / Receitas**

É na análise dos componentes estrutura de custos e receitas que são equilibrados os principais pontos de geração de receita e para onde são destinados estes valores. A empresa Y possui como força, a forma como o preço é praticado, que está adequado ao que o segmento de clientes está disposto a pagar pelo produto/serviço. Em equilíbrio a geração de valor a estrutura de custo é adequada ao modelo de negócios, pois sua operacionalização é eficiente em sua atividade principal. Como fraqueza, é importante destacar que, a empresa, em sua atividade, trabalha com margem de lucro baixa, justificada porque irá trabalhar com preço baixo e apresentar como fonte principal de geração de recita a taxa de assinatura mensal.

Como oportunidades, a empresa tem parceiros como fonte para captação de novos clientes, pois a proposta de valor estar adequada a atender os clientes atendidos pelos parceiros. É importante destacar a geração de receita através de treinamento e capacitação, pois gera mais uma opção de diversificação dos serviços prestados e, consequentemente, aumenta a receita através de acordo, por contrato, no reajuste valores acompanhando o crescimento do cliente ou através do aumento, em percentual, do salário mínimo vigente. A ameaça pode ser descrita com a evolução constante de tecnologias, demandando a necessidade da empresa estar investindo em treinamentos, equipamentos, dentre outros aspectos, a fim de permanecer no mercado e atender as necessidades do segmento de clientes.

**4.3. Análise de Infraestrutura**

Neste tópico são analisados os componentes: recursos chave, atividades chave e parceiros chave.

As forças desses componentes estão nos recursos previsíveis, ou seja, a empresa não precisa mensurar suas necessidades de infraestrutura físicas por ser uma prestadora de serviço de um bem intangível que é o desenvolvimento de software que não depende de uma estrutura como, por exemplo, as industrias de bens tangíveis. A execução das atividades gera propriedade intelectual, estas são executadas com eficiência e alta qualidade pelos profissionais e parceiros envolvidos no processo. Em contrapartida, como fraqueza, os recursos principais são fáceis de replicar pela concorrência, a infraestrutura de TI (computadores, sistemas operacionais, etc) rapidamente entra em obsolescência e, quando isto acontece, a aquisição de software de terceiros normalmente é de alto custo.

Como oportunidade, a proposta de valor, tem sua propriedade intelectual com valor para empresas do mesmo ramo, utilizando como ferramentas que complementam o desenvolvimento de software. É possível a terceirização de atividade de suporte como ações de escritório e serviços gerais por exemplo. O processo de desenvolvimento de software requer o uso de ferramenta e utilização de soluções de terceiros, ou seja, é considerado ameaça quando um parceiro interrompe o desenvolvimento de uma ferramenta ou esta se torne obsoleta.

**4.4. Análise da Interface com Clientes**

Neste tópico são analisados os componentes: segmentos de clientes, canais e relacionamento com clientes. Como forças, a empresa gera vantagem competitiva ao manter uma base de clientes segmentada, onde em cada segmento a proposta de valor é trabalhada de forma a atender as características daquele mercado alvo, o que mantém um relacionamento forte com o cliente.

Como fraqueza a empresa não tem reputação através de sua marca no mercado, pois como está iniciando há a necessidade de alcançar fatia de mercado. Os softwares de gestão desenvolvidos para se obter uma vantagem competitiva não são produzidos em massa então o software não apresenta economias de escopo, onde a proposta de valor aumenta com número de negócios.

A ABES (2012), afirma que em 2011 houve crescimento no setor de software e serviços de 12,6% em relação ao ano anterior assim identificando uma demanda aumento no setor. Assim há a necessidade de inserção em outros Estados da Federação, assim precisando criar novas parcerias. As ameaças que incidem estão na postura das grandes empresas desenvolvedoras de softwares adequarem seus preços de forma competitiva para inibir o desenvolvimento das empresas nascentes e, por facilidade na obtenção de recursos, utilizarem maiores e melhores canais de comunicação com o segmento de clientes.

# 5. Análise de resultados

Como conceituado, na Fundamentação Teórica, parte do processo empreendedor é identificar e avaliar uma oportunidade e através das informações do quadro (figura 1) e análise estratégica pode-se visualizar, em aspecto macro, visão do negócio e a operacionalização deste, bem como uma percepção da viabilidade da empresa que irá ser criada. Dornelas (2008) afirma que o plano de negócios é um documento fundamental para o processo empreendedor e avaliação da viabilidade de uma empresa, mas a obra de Osterwalder e Pigneur (2011) aponta a importância da modelagem de um quadro de modelo de negócios como aporte para o empreendedor em seu processo e como estas informações, além de apresentar de forma visual e esquematizada a empresa, o investidor terá fundamento para decidir ou não iniciar a implantação, ou servir de suporte para empreendedores ou empresários que venham a se interessar em desenvolver/visualizar projeto semelhantes, ou servir como fonte de dados secundários para estudos a cerca do tema apresentado.

Levando em consideração a disposição do quadro de modelo de negócios e avaliação estratégica, conclui-se a viabilidade em empreender um negócio na área de tecnologia e informação visto que existe um mercado crescendo onde a demanda na procura por serviços de desenvolvimento de software se faz necessária.

# 6. Conclusão

A viabilidade de criação de uma micro empresa desenvolvedora de software em Aracaju/SE foi desenvolvida com o modelo de negócios baseado no Canvas. O modelo pode ser representado de modo conciso através dos elementos: A proposta de valor, infraestrutura, interface com clientes e a relação receitas e custos.

A proposta de valor da empresa de software deve ser direcionada a um nicho de mercado a qual precisa atender. O setor de tecnologia da informação é dinâmico e evolui com muita rapidez, diariamente surgindo novas tecnologias, ou seja, demandando atualização dos softwares utilizados, então este fator deve ser considerado na formulação da inovação que envolve a proposta de valor.

Após a pesquisa, percebe-se que a empresa de software requer uma infraestrutura física simples pela atividade envolver serviços, ou seja, para a comercialização não é necessário estoque. A empresa necessita apenas de uma sala e uma infraestrutura de TI, recursos que são suficientes para operacionalização do negócio.

A interface com clientes, de uma empresa de software, esta diretamente relacionada com a proposta de valor, por sua vez esta, demanda foco na segmentação de clientes. É necessário destinar esforços para manter a excelência no atendimento e cativar a confiança do cliente, que é seletivo na escolha por provedores de serviços de tecnologia.

Apesar da pequena margem de lucro envolvida na fonte de receita principal, as taxas de assinatura mensal, a empresa de software tem como vantagem o baixo custo envolvido em seus processos, estabelecendo um equilíbrio entre as receitas e despesas.

O padrão de desagregação, sugerido para o segmento de desenvolvimento de software, advém do fato dela apresentar como ponto forte o relacionamento com o cliente, excelência operacional e foco no produto, ou seja, este conceito demonstra uma empresa que possui esses três tipos básicos negócios e diferentes objetivos.

Este modelo de negócios também pode servir como base por administradores locais em sua gestão administrativa e estratégica em suas empresas.

|  |
| --- |
| canvas tcc adriano.jpg |
| Figura 1. Modelo de Negócios da Empresa Y |

# Referências

ABES–Associação Brasileira das Empresas de Software. Mercado Brasileiro de Software:panorama e tendências, 2012.1a. ed. São Paulo. Disponível em: http://www.abessoftware.com.br/Arq/2012 Mercado.pdf. Acesso em: Julho de 2012.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo.Uma Visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ª ed. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo.7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em 2010, PIB varia 7,5% e fica em R$ 3,675 trilhões. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/ presidencia/noticias/visualiza.php?id\_noticia=1830. Acesso em: setembro de 2011.

\_\_\_\_. Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação 2009. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/psti/2009/psti2009.pdf. Acesso em: julho de 2013.

IDC - International Data Corporation Brasil. Mercado brasileiro de Serviços de TI Disponível em: http://www.idcbrasil.com.br/. Acesso em: agosto de 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.