Willian Prestes Correia Cellos - RM344812

Daniel de Oliveira Carvalho - RM344795

Carlos Mateus Borges Júnior - RM344974

Pedro Sant Anna Lima Oliveira - RM344804

**BB Gestão PJ**

**[logotipo,** se houver**]**

**[slogan,** se houver**]**

Trabalho de Conclusão de Curso

apresentado à FIAP

para a obtenção do título de

MBA em

Full Stack Development

Brasília

2022

CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

**Projeto**

Quando uma empresa precisa realizar uma transferência ou um pagamento de boleto ou tributo, costuma iniciar esse processo acessando uma plataforma de ERP – *Enterprise Resource Planning,* para avaliar o fluxo de caixa e consultar as contas programadas para cada dia. Com o resultado dessa consulta, a empresa acessa seu *Internet Banking* para realizar os agendamentos necessários de suas operações financeiras.

O BB Gestão PJ tem o propósito de aprimorar e inovar a atual forma de atendimento realizada pelo Banco do Brasil através do Gerenciador Financeiro PJ, entregando para seus clientes uma plataforma de ERP integrada com suas contas.

**Mercado Alvo**

A tecnologia tem se mostrado uma das maiores aliadas dos negócios, considerando os mais diversos segmentos de mercado. Atualmente, a utilização de soluções e ferramentas capazes não só de integrar atividades e setores, mas também de automatizar tarefas, é algo que está inserido na realidade das empresas, contribuindo diretamente com a melhoria dos processos e resultados.

Nesse cenário, muito se fala em ERP - *Enterprise Resource Planning*, um representante do movimento de digitalização pelo qual passa o mundo, em que os negócios necessitam ser ainda mais eficientes, econômicos e inovadores.

Essas ferramentas de ERP, cada dia mais estão se tornando uma realidade, e uma necessidade para as empresas de diversos setores e, de acordo com um levantamento da S&R, foi identificado um crescimento significativo do segmento até 2026.

**Cliente**

O BB Gestão PJ foi pensando para atender o segmento pessoa jurídica do Banco do Brasil, especificamente clientes MPE (micro e pequenas empresas) e o Setor Público.

Dessa forma, contar com produtos e serviços financeiros integrados com uma plataforma contribui para que os usuários diminuam o tempo de execução de suas atividades. Essa redução gera grande impacto quando falamos de usuários MPE (Micro e Pequenas Empresas).

Além disso, a personalização das ferramentas disponíveis é um recurso que visa atender públicos específicos, como é o caso dos usuários do Setor Público.

**Problema**

Diversas pesquisas apontam que, ainda que as relações com os bancos tradicionais se mantenham altas, o nível de satisfação desses clientes não segue na mesma linha.

Por exemplo, de acordo com um levantamento realizado no site Exame, apenas 4 entre 10 clientes desse modelo bancário estão satisfeitos com as soluções que recebem. Já entre usuários de fintechs, esse número sobe para 7 a cada 10 usuários.

Atualmente as empresas precisam contratar o suporte de sistemas ERP para realizar a gestão dos seus negócios, recebendo diversas ferramentas para automatizar as tarefas realizadas no seu dia a dia, como: Gestão Financeira; Emissão de Nota Fiscal; Emissão de Boletos; Relatórios Gerenciais.

Porém, mesmo utilizando uma ferramenta de ERP a maioria das empresas ainda precisam realizar o acesso de forma manual ao seu *internet banking* para efetivar suas transações financeiras, devido à ausência de transações via *API Open Banking* na maioria das instituições financeiras.

**Solução**

Ter a gestão estratégica do seu negócio é fundamental para identificar mudanças necessárias, reavaliações e até mesmo, futuros investimentos. Com a utilização de um sistema ERP as atividades como planejar e gerenciar informações, processos e operações se tornam mais ágeis, entregando automatizações para seus clientes terem maior assertividade na tomada de decisão.

Desta forma o BB Gestão PJ tem o propósito de ser um sistema ERP que otimiza a rotina diária de seus clientes e, ainda, realizar a integração com sua conta digital do Banco do Brasil. Assim o banco poderá disponibilizar para seus clientes um meio de conciliar informações empresariais com informações bancárias num só lugar.

**Modelo** **de** **Negócio**

De acordo com Philip Kotler, conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais do que manter um cliente atual. Isso acontece porque atrair um novo usuário requer uma série de medidas que demandam investimento.

No caso de clientes ativos, isso não é necessário, pois eles já conhecem seus produtos e serviços e já mantem uma relação de confiança com sua empresa.

Sendo assim, o BB Gestão PJ tem o objetivo de atuar na retenção dos clientes MPE do Banco do Brasil, visando sua satisfação e fidelização, e como resultado, agregar mais valor à empresa, criando autoridade para a marca e relevância no mercado.

Outra forma de rentabilizar a solução, seria entregar essa ferramenta para os clientes como uma oferta de pacote de serviços, gerando assim, receita ativa para empresa.

**Concorrentes**

No segundo semestre de 2021 foi divulgada uma parceria entre o banco Itaú e a startup de software de gestão Omie, denominada Itaú Meu Negócio, com o objetivo de oferecer aos seus clientes, produtos não financeiros para pequenas e médias empresas. De acordo com as notícias, o portifólio da Omie será ofertado a 1,5 milhão de potenciais clientes que possuem algum relacionamento com o Itaú.

Essa parceria reforça a necessidade de aprimorar o atual formato de relacionamento dos bancos tradicionais com os atuais clientes. O fato de o banco suprir outras necessidades é um trunfo enorme para a captação desses clientes, além de potencializar a fidelização dos atuais clientes.

**Benchmarks**

Escolher um sistema de ERP é uma tarefa desafiadora, pois engloba em uma série de critérios importantes para não errar na hora de realizar a aquisição de um sistema tão importante para o seu negócio.

No mercado temos uma grande disponibilidade de sistemas ERP especializados em vários segmentos para pessoas jurídicas. Dessa forma, pequenas empresas e grandes corporações possuem necessidades diferentes, pois o pequeno empresário não precisa e nem pode arcar com os custos de um ERP feito para grandes empreendimentos.

Sendo assim, podemos listar alguns sistemas ERP voltados para atendimento de pequenos e médios empresários:

* Bling
* Omie
* Keruak
* Conta Azul
* Gestão Click

Palavras-chave: 1. ERP 2. Empresas 3. Gerenciamento Financeiro 4. Cliente

Apresentação do Projeto

O BB Gestão PJ tem a missão de entregar para nossos clientes MPE e Setor Público uma ferramenta personalizada para facilitar a execução de tarefas realizadas no seu dia a dia, aprimorando e inovando a atual forma de atendimento realizada pelo Banco do Brasil.

Nosso time é composto pelos seguintes integrantes da Diretoria de Tecnologia:

* Willian Prestes - Scrum Master;
* Daniel de Oliveira – XXXX;
* Pedro Santanna – XXXX;
* Carlos Mateus – XXXX;

Identificação

Justificativa da denominação (nome), se aplicável

- Permite identificar a atividade da empresa?

- É de fácil pronúncia e memorização?

- Tem em conta a potencial internacionalização do negócio?

- Usar um nome da mitologia

**Visão**

Atuar como um facilitador das atividades realizadas no dia a dia das empresas.

**Missão**

Ser uma ferramenta de gestão financeira feita com você.

Vetores Estratégicos

O BB Gestão PJ aposta em alguns direcionadores estratégicos relacionados inovação de negócios e evolução tecnológica:

1. **Negócio:** Proporcionar aos clientes uma experiência personalizada;

Fornecer os clientes, público-alvo da ferramenta, uma jornada personalizada e inovadora no modo de interagir com o banco.

1. **Tecnologia**: Inovação do atual canal de atendimento ao cliente;

Criação de um novo canal de atendimento Cloud Native utilizando tecnologias atuais de mercado, com comunicação via API e Microfrontend.

1. **Analytics:** Monitoramento e análise do sistema;

Fornecer insumos para o banco realizar a oferta personalizada de produtos para seus clientes, utilizando como base o resultado dos dados coletados.

Oportunidade de Negócio

As pequenas e médias empresas são uma importante força motriz na economia brasileira, e estão inseridas em um cenário que sofre impactos e passa por diversas transformações, mas que também significam oportunidades. Diante disso, as pequenas e médias empresas correspondem a 99% das empresas existes no Brasil e são responsáveis por 27% do PIB e por 62% dos empregos com carteira assinada, conforme levantamento realizado pelo Sebrae.

Apesar dos grandes números e da relevância desse setor para a economia brasileira, abrir uma empresa significa enfrentar muitos desafios e preocupações, e de acordo com uma análise realizada pela *Semrush*, no período de 2018 a 2022, utilizando dados de pesquisa no Google, foi identificado que 19% das pesquisas foram relacionadas sobre “como administrar uma empresa” e “consultoria para pequenas empresas”.

Além disso, foi possível identificar que metade de todas as pesquisas relacionadas a pequenas empresas estão relacionadas a questões financeiras, e a segunda maior preocupação é com relação a gestão do seu negócio.

É comum que alguns profissionais e empresários acreditem que a gestão de pequenas e médias empresas seja mais simples ou igual à praticada em grandes companhias, porém, embora comtemplem o mesmo conjunto de atividades, o modo de operação é completamente diferente. Ainda que o volume de dados e transações seja menor, a exatidão operacional sempre focada no crescimento do negócio torna a rotina desse segmento tão complexa quanto as de uma grande empresa.

Diante disso, o segredo está na escolha das melhores estratégias para a gestão da empresa, e com isso, surge a necessidade da utilização de um software de gestão empresarias, mais conhecido como ERP - *Enterprise Resource Planning,* que são programas que integram todas as áreas de uma empresa, automatizando e otimizando diversas tarefas, além de acelerar significativamente as rotinas diárias de uma organização.

A utilização desses softwares de gestão financeira permite que se levante dados relevantes sobre o negócio da empresa, para que decisões mais conscientes, precisas e seguras sejam tomadas, e através de indicadores de desempenho, que são calculados automaticamente pelo sistema, seja possível realizar análises mais ágeis e seguras sobre as finanças de uma organização.

Dessa forma, a utilização de um ERP em pequenas e médias empresas pode resultar na melhoria do controle de processos e contribuir em sua rotina empresarial. Com um sistema de gestão integrado, o usuário não precisa mais se preocupar com planilhas complexas ou qualquer outro tipo de controle manual.

Dentro do módulo de gestão financeira do ERP é possível realizar a automatização de rotinas, gerando relatórios customizados de fluxo de caixa e conciliação bancária. Além disso, ainda é possível realizar emissão de nota fiscal, integração com software contábil, gestão de contas a pagar e contas a receber, e emissão de boletos.

Diante desse cenário o BB Gestão PJ tem o proposito de lançar uma plataforma de produtos e serviços não-bancários para as pequenas e médias empresas, tornando o Banco do Brasil uns dos principais *players* do mercado em realizar a inclusão de ofertas desenvolvidas fora dos seus limites, entregando para seus clientes uma ferramenta simples, intuitiva e integrada via API com todas as contas da empresa, para realizar de forma eficiente sua gestão empresarial.

Análise de Mercado

O BB Gestão PJ tem o objetivo de atuar no segmento de ERP para gestão financeira de pequenas e médias empresas. Dessa forma, considerando esse público empresarial, temos aproximadamente 20 milhões de empresas, que corresponde a 99% das empresas existentes no Brasil.

(Nesta parte é preciso apresentar o cenário do tamanho do mercado de em que a sua startup irá atuar. Caso seja uma melhoria interna, qual impacto pode causar internamente, quantos setores, centros de custos, funcionários, usuários ou até mesmo clientes da empresa).

Caracterização do Mercado Alvo

Descrição da procura (Quem são os seus clientes ou usuários potenciais? Quantos são? Onde se localizam?)

Quem toma a decisão de compra? Quem pode influenciar o cliente ou usuário na sua decisão de compra ou uso?

Quais são as necessidades que vão satisfazer? Qual é o motivo que leva os clientes ou usuários a comprarem ou aderirem o vosso produto/serviço/melhoria?

Cenário Competitivo

(Nesta parte é preciso apresentar o cenário competitivo em que a sua startup ou projeto irá atuar.)

Dica 1: Comece apresentando o mercado consumidor que pretende atuar. Apresente quem é o consumidor, se há consumidores (que pagam) e usuários (que usam). O Google, por exemplo, tem usuários (todos nós) e clientes (anunciantes que pagam para veicular Adwords (anúncios). Explique quais as necessidades atuais e como estas necessidades irá evoluir no futuro. Explique se o mercado consumidor está dividido em segmentos e, se possível, tente explicar as necessidades específicas de cada segmento. Defina qual segmento de mercado a sua startup pretende atacar. Se possível, apresente números de clientes, volume comprado em número de itens e de vendas. Se possível, apresente a evolução esperada destes números, mesmo que seja a estimativa do grupo, deixando claro, na citação da fonte da informação a origem destas estimativas.

Dica 2: Utilize gráficos, tabelas, figuras e outras pesquisas na análise do cenário competitivo. Estes recursos deixam a análise mais agradável de ser lida e contribuem para um melhor entendimento das informações.

Se é uma melhoria interna, indique qual diferencial pode gerar para a empresa como um todo. Mesmo não refletindo no cliente final, tente dimensionar esse impacto sob o ponto de vista da qualidade e agilidade dos serviços prestados para o cliente final.

Concorrência (se aplicável)

Se for projeto de melhoria, compare com ferramentas atuais ou de mercado

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Nacional** | **Internacional** |
| **Produto 1** | Empresas que prestem/produzam Serviços/produtos que de alguma forma satisfaçam a mesma necessidade.  Concorrentes potenciais |  |
| **Serviço 1** |  |  |

Avaliação da Startup ou projeto em relação aos seus principais Concorrentes (se aplicável)

Legenda: “+” A startup é melhor; “0” A startup é igual; “-“ A startup é pior

Se for projeto de melhoria, compare com ferramentas atuais adotadas pela empresa, o que seria melhor, igual ou pior.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **+/0/-** | **Por quê** |
| **Gama de Produtos/Serviços** |  | A startup oferece um conjunto de produtos/serviços que de alguma forma tragam uma vantagem em relação à concorrência |
| **Qualidade dos Serviços** |  |  |
| **Serviços complementares** |  | Tem algum serviço de apoio, aconselhamento, pós-venda? |
| **Dimensão** |  | A estrutura organizacional é maior? Mais eficiente? |
| **Notoriedade** |  | A startup/empreendedores são reconhecidos no setor que deseja atuar? |
| **Preço** |  |  |
| **Rapidez de execução** |  |  |
| **Garantias** |  | Que garantias oferecem aos clientes? |

Desenvolvimento do negócio

(Esta é a principal parte do seu trabalho de conclusão de curso. Nesta parte é preciso explicar como a ideia do negócio ou projeto foi concebida, como foi planejada e validada no mercado ou internamente, e como ficou a versão final da ideia do negócio ou projeto. Mais importante do que acertar logo de cara qual é a ideia do negócio ou projeto, é leva-la ao mercado/usuários para receber críticas, sugestões, validações e depois disso, ter uma ideia de negócio ou projeto muito mais viável e estruturada.

Lembre-se: O processo de aprendizado é muito mais importante nesta parte do que a ideia de negócio em si.

Para caracterizar este processo de aprendizado, esta parte é feita com base em duas ferramentas (Canvas da Proposta de Valor e Canvas do Modelo de Negócio) que são apresentadas em sua versão preliminar e depois, em sua versão final. Entre as duas versões, é preciso que o grupo vá á campo para testar e validar as hipóteses mencionadas nas versões preliminares.)

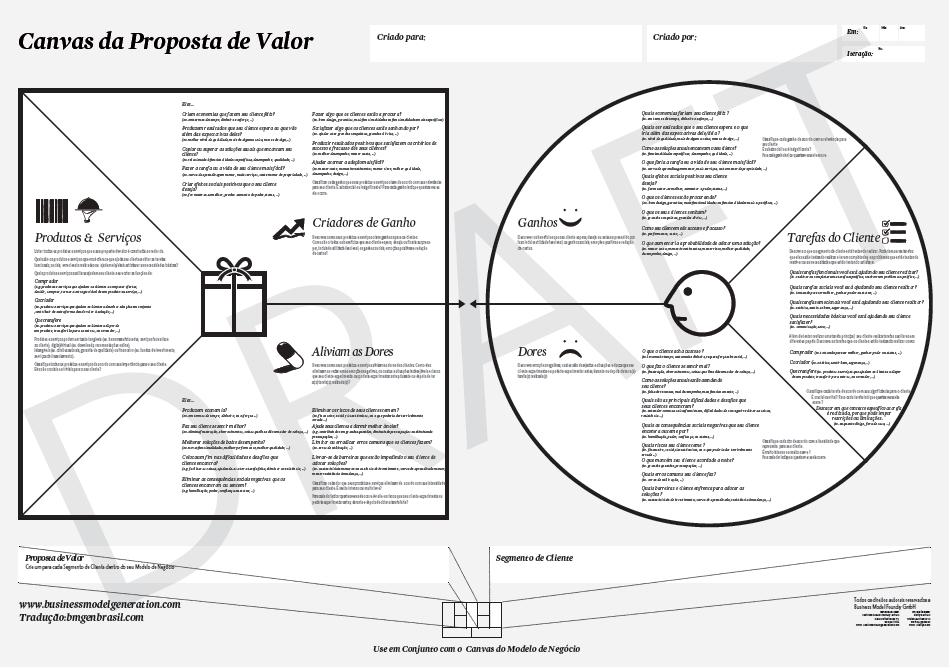
Canvas da Proposta de Valor

(Normalmente, o empreendedor (ou intraempreendedor) só pensa no produto ou serviço em si, mas o cliente/usuário compra/usa muito mais do que apenas isto. O sujeito que vai a padaria não quer apenas um pão fresco e gostoso (ou um café da manhã, um lanche à tarde ou algo para comer à noite). Ele quer um local para parar o carro com segurança e comodidade, por exemplo. Quer um local que aceite cartões de crédito, débito e de alimentação. Quer uma opção de alimentos mais saudáveis como os pães integrais, talvez. Para ter uma visão mais ampla e completa, é preciso que a sua equipe discuta uma primeira versão do Canvas da Proposta de Valor. Esta ferramenta foi desenvolvida por Alexander Osterwalder, co-autor do livro Business Model Generation, na tentativa de fazer com que os empreendedores/intraempreendedores tivessem uma visão mais ampla dos produtos/serviços/projetos que estão oferecendo aos clientes/usuários.

Dica 1: Conte a ideia original da equipe, isto antes de ter utilizado a ferramenta do Canvas da Proposta de Valor. Isto é importante para ilustrar como este Canvas ajudou em uma visão mais ampliada de uma proposta de valor para o cliente e/ou usuário mais robusta.

Dica 2: Apresente os tópicos do Canvas da Proposta de Valor. Utilize a figura a seguir para incluir as respostas do seu grupo.

Dica 3: Após a apresentação do Canvas da Proposta de Valor, explique como cada item do Canvas foi validado com os potenciais clientes e usuários.



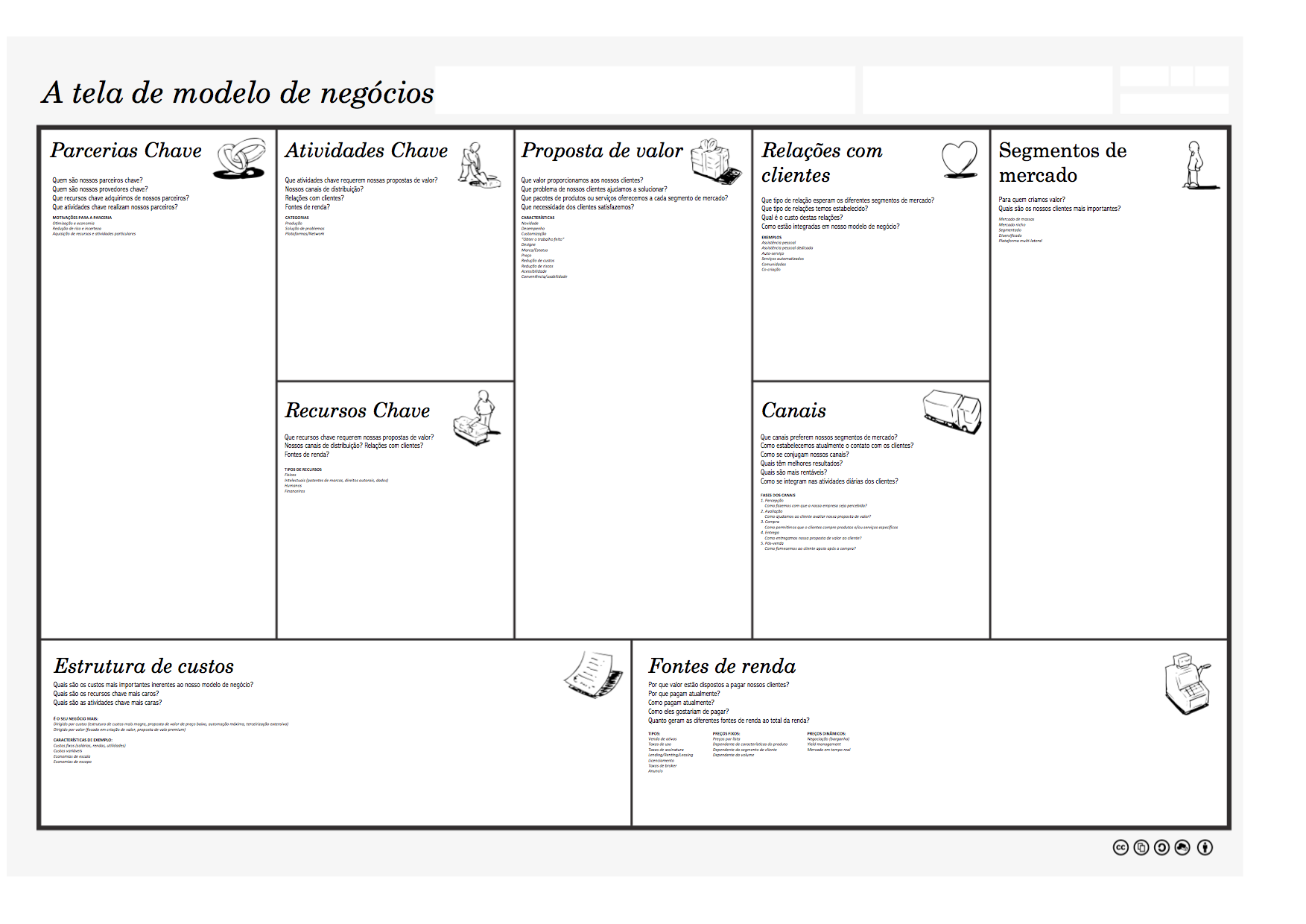
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Produtos e Serviços** | **Criadores de ganho** |  | **Ganhos** | **Tarefas do cliente** |
| **Aliviadores de dores** | **Dores** |

Canvas do Modelo de Negócio

[Nenhuma outra ferramenta de gestão ganhou tanta popularidade em tão pouco tempo quanto o Business Model Canvas desenvolvido na tese de doutorado de Alexander Osterwalder. Sua tese se tornou o livro Business Model Generation (consulte as primeiras 70 páginas em [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com/)) e mais informações em <http://www.youtube.com/user/businessmodeltv>) e o livro se tornou um best-seller em vários países do mundo. Não há hoje um empreendedor que não conheça o Business Model Canvas que é uma ferramenta muito útil para pensar nas principais partes de um negócio. O Canvas do Modelo de Negócio é composto por 9 partes e em cada parte é preciso colocar as hipóteses do grupo.

Dica 1: Apresente os tópicos do Canvas do Modelo de Negócio. Utilize a figura a seguir para incluir as respostas do seu grupo.

Dica 2: Após a apresentação do Canvas do Modelo de Negócio, explique como cada item do Canvas foi validado com os potenciais clientes e usuários. Se achar útil, utilize ferramentas como Canvanizer ([www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com/)) para desenvolver e testar o seu Canvas.



Canvas do Modelo de Negócio

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Parcerias-chave | Atividades-chave | Proposta de Valor | | Relações com os clientes | Segmentos de clientes |
| Recursos-chave | Canais |
| Estrutura de custos | | | Fontes de receita | | |

Análise da Viabilidade Econômica e Financeira

(é necessário um mínimo de planejamento financeiro para ter certeza que sua empresa ou projeto é viável. Mesmo que você tenha pouco contato com essa temática, é importante entender conceitos básicos de contabilidade e de planejamento, por exemplo:

Custos Fixos – aqueles que você terá que gastar de qualquer maneira

1. Time
2. Estrutura, escritório e afins
3. Tecnologia

Custos Variáveis – aqueles que dependem diretamente do teu número de vendas

1. Marketing
2. Matérias primas
3. Comissão de vendas, se aplicável

Despesas de construção do projeto – você vai gastar um capital inicial para investimentos em estrutura, prototipagem, legalização do negócio e afins

Precificação unitária do produto/serviço, se aplicável – quanto custará o seu produto/serviço/projeto? Como você justifica esse preço em relação aos seus custos e ao preço das soluções concorrentes?

Se for melhoria de processo, tente apurar o custo atual e qual ganho seu projeto pode trazer para a empresa.

Projeção de vendas, se aplicável – vendas não começam fortes, então existe um volume inicial que crescerá ao longo da vida de empresa. Quais são os números para o primeiro ano de funcionamento da empresa?

A variável **preço (se aplicável)** está intimamente ligada à qualidade e credibilidade do produto/serviço que irá oferecer, razão pela qual a sua fixação deve ser objeto de atenção de modo a conseguir chegar a um preço ideal. Os principais fatores que condicionam o preço ideal são os custos, os preços da concorrência e o preço psicológico (preço que o cliente está disposto a pagar).

Deve-se fazer uma pesquisa sobre os custos (se aplicável), margens e preços praticados pela concorrência, de modo a definir qual a melhor estratégia a seguir para conseguir diferenciar-se o mais possível e assim obter uma fatia de mercado.

Por fim, e apesar de ser uma tarefa mais difícil, deve-se tentar estimar o preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço. Deste modo a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos unitários. No entanto, não se deve cair no erro de tentar entrar no mercado com preços excessivamente baixos, pois isso pode dar uma imagem de pouca qualidade, além de que depois tornar-se difícil proceder à sua subida.

Poderá também ser conveniente proceder ao cálculo do Break-Even Point, isto é, determinar a quantidade que se deverá vender (e produzir) de modo a obter lucro zero de modo a avaliar as perspectivas de rentabilidade.

O Break-Even Point (em português Ponto Crítico de Vendas) representa a quantidade de bens e serviços que uma empresa tem de vender de forma a que o valor total dos proveitos obtidos com as vendas iguala o total de custos (incluindo os custos fixos e os custos variáveis) em que a empresa incorre para produzir e comercializar essa, mesma quantidade.

O cálculo da análise do Break-Even Point permite efetuar simulações quanto aos resultados da startup, sendo muito utilizado na realização de análises de viabilidade pois permite conhecer a dimensão mínima necessária para tornar uma startup lucrativa.

Para projetos de melhorias internas, tente estimar o custo operacional atual, quantidade de pessoas evolvidas, risco de erro, tempo de execução das tarefas, esforço X retorno, burocracia que emperram o processo, aspectos culturais da organização, ganhos intangíveis, seja para o cliente, usuários ou mesmo colaboradores da empresa, eventual impacto social, ambiental ou marketing social.

Lembre-se:

- Você deve ser o mais pessimista possível em sua análise, pensando que vai gastar muito mais e vai receber muito menos do que originalmente planejado.

- Para facilitar você pode incluir planilhas simples e/ou uma diagramação que facilite o rápido entendimento e absorção do conteúdo.

- Pense em um espaço curto de tempo, onde você sairá do zero e percorrerá no máximo 24 meses)

Validação e protótipo

(VALIDAÇÃO - Para ter certeza que sua empresa ou projeto funciona você deverá fazer vários testes de hipóteses e buscar informações pertinentes junto ao seu cliente. Isso pode acontecer com pesquisas de campo, formulários online, pesquisa com fornecedores e afins. Idealmente você deverá ter pelo menos 50 respostas de clientes ou usuários para validar o problema, a solução e a precificação proposta. Faça isso por meio de pesquisa ou entrevistas com usuários potenciais. Entrevistas, normalmente se consegue um número menor, porém se forem usuários chave, entende-se que existe grande valor nessa validação.

PROTOTIPAÇÃO – baseado nos elementos já validados, você deverá construir um protótipo mínimo, que seja funcional, virtual ou real, que consiga validar a solução em uma versão de Mínimo Produto Viável. Adicione aqui os wireframes, fotos, links, vídeos e afins que você acreditar serem necessários para mostrar como você conseguiu testar seu produto).

Contribuição para a empresa

Sintetize aqui qual será a contribuição efetiva que a empresa terá eventualmente em oferecer apoio institucional ou financeiro para a execução deste projeto.

Extraia dos tópicos apresentados acima, fatores relevantes e evidenciem a proposta de valor do projeto, bem como os resultados efetivos que podem ser gerados a partir de sua implementação.

Próximos passos

Explicação sobre o que o grupo (ou partes do grupo) pretende fazer com o que foi desenvolvido durante a elaboração do StartupOne.

1. Quais seriam os próximos passos?
2. Que tipo de mentoria necessita para continuar?
3. O que precisaria mudar na empresa para viabilizar o projeto
4. Que tipo de apoio está precisando?

Bibliografia

Bibliografia com base na ABNT 6023 (<http://www.habitus.ifcs.ufrj.br/pdf/abntnbr6023.pdf>).

**Dica 1: Livros abaixo são recomendados para você desenvolver seu trabalho com base naquilo que há de mais atualizado em empreendedorismo digital.**

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo; Bookman (2007).

BLANK, Steve; DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA: Ranch Publishing, 2012.

CHESBROUGH, H. Open Innovation. Harvard Business School Press (2006).

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin*. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2013

DORNELAS, J. Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios. Ed. Campus (2005).

DRUKER, P. Inovação e Espírito Empreendedor. Ed. Pioneira (1986).

LAUDON & LAUDON. Management Information Systems. Prentice Hall, 10a. Edition (2010).

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 6ª Edição. Editora Atlas (2006).

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation : Inovação em modelos de negócios. Um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. São Paulo: Alta Books, 2013.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. Intraempreendedorismo na Prática. Ed. Campus (2004).

PORTER, Michael E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press (1985).

RIES, Eric. *A Startup Enxuta: Como Empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas*. São Paulo: Leya, 2012.

SWARZYNSKI, P. & Gibson, R. Innovation to the Core. Harvard Business Press (2008).

Anexos