

# Modelagem de novos negócios

## **Modelagem de novos negócios**

**Copyright © UVA 2021**

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Texto de acordo com as normas do Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

**AUTORIA DO CONTEÚDO**

Katia Pinto da Silva

**REVISÃO**

Janaina Vieira

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

UVA

S586      Silva, Katia Pinto da.  
Modelagem de novos negócios [recurso eletrônico] / Katia Pinto da Silva. –  
Rio de Janeiro: UVA, 2021.

1 recurso digital (1505 KB)

Formato: PDF  
ISBN 978-65-5700-107-3

1. Empresas novas - Administração. 2. Empreendedorismo. I. Universidade  
Veiga de Almeida. II. Título.

CDD – 658.1141

Bibliotecária Adriana R. C. de Sá CRB 7 – 4049.  
Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UVA.

# APRESENTAÇÃO

Olá, estudante!

A disciplina **Modelagem de novos negócios** foi pensada e elaborada para que você tenha um aprendizado prazeroso, que lhe permita compreender e aplicar os conceitos e a prática. Você irá adquirir maior conhecimento para alavancar o seu futuro profissional frente às mudanças ocasionadas pelo mercado.

Neste e-book você compreenderá a evolução do empreendedorismo e negócios que muitas vezes não percebemos em nosso cotidiano. Você perceberá também que poderemos aplicar todo o conteúdo ministrado nesta disciplina na prática, assim como a importância do empreendedorismo e da organização de novos negócios no dia a dia.

Será um grande prazer construir esse conhecimento com você ao longo de quatro capítulos, estudando todas as etapas para a boa construção de negócios, de impactos ocasionados pelo mercado e pelas próprias experiências.

Aproveite para interagir com sua turma e tutor.

Bons estudos!

# AUTOR

## KATIA PINTO DA SILVA

Mestre em Desenvolvimento Local pelo Centro Universitário Augusto Motta – Unisuam, com o tema Microfinanças como ferramenta de Desenvolvimento Local. Possui graduação em administração pela Organização Brasileira de Cultura e Educação – Orbrace (1993) e graduação em Ciências contábeis e Gestão imobiliária pela Universidade Estácio de Sá – Unesa. Atualmente é docente presencial e EAD em cursos de pós e de graduação na Unesa. É responsável pela coordenação técnica do curso de Logística do Pronatec na Escola Técnica Estadual de Transportes Engenheiro Silva Freire – ETET Silva Freire. É coordenadora do curso de Ciências Contábeis do Campus Queimados da Unesa, coordenadora do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal - NAF (Campus Queimados e Campus Madureira) e autora do livro **Manual de procedimentos básicos para o microempreendedor**.

# CAPÍTULOS

- 1 Princípios do empreendedorismo e da organização empresarial**
- 2 Modelos de negócios tradicionais e modelos na Era Digital**
- 3 Inclusão das dimensões ambiental, social e governança (ESG) nos negócios**
- 4 Ferramentas para suporte de negócios**

# 1

# Princípios do empreendedorismo e da organização empresarial

Ao longo deste primeiro capítulo será definida a importância de se conhecer o conceito, as origens e a evolução do empreendedorismo e do empreendedor, bem como as organizações e as transformações que sofrem com o avanço tecnológico e as necessidades do mercado moderno.

## O empreendedorismo

Desde que começamos a entender o mundo, constatamos que o **empreendedorismo** pode ser percebido em vários períodos, como no Egito, com as construções das pirâmides; entre os babilônicos com seus jardins suspensos, assim como em toda a construção da história da humanidade e sua evolução.

Quando começamos a ouvir sobre empreendedorismo, na maioria das vezes pensamos em negócios, grandes empresas e empresários. Porém, com o tempo passamos a observar que nem sempre um empreendedor é um empresário, assim como nem todo empresário é empreendedor.

### Você deve estar se perguntando: afinal, o que é ser um empreendedor?

Vamos entender primeiramente o que é empreendedorismo.

Muitas vezes, observando as pessoas e o mercado, nos perguntamos: de onde vem tanta criatividade?

Na verdade, a **criatividade** nada mais é do que o empreendedorismo ou seja, a arte de fazer as coisas acontecerem de forma motivada e inovadora.

O empreendedorismo tem o poder de assumir riscos com proatividade e sinergia para que o objetivo pessoal ou da organização seja alcançado. Para alguns autores, o empreendedorismo assume algumas posições que muitas vezes são importantes e se transformam a todo momento, sempre em busca de qualidade contínua.

Segundo o economista **Joseph Schumpeter**: "O empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais."

Conforme dito anteriormente, o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Mesmo que para Schumpeter o empreendedorismo cause impactos na economia, podemos perceber essa mudança quando o país passa por crises e o mercado reage com produtos ou negócios inovadores, alterando alguns custos, mas obtendo resultados positivos.

Podemos observar essa condição na própria Revolução Industrial, quando empresários inovaram sua produção por meio de máquinas, padronizando produtos e serviços e buscando redução de custos e despesas.

O empreendedorismo vem assumindo cada vez mais seu lugar e, no Brasil, toma força na década de 1980.

## O que é ser empreendedor?

Quando pensamos em uma pessoa empreendedora temos muitos exemplos a citar, alguns na TV, como Silvio Santos, dono da emissora SBT. No mercado alimentício temos Alexandre Tadeu Costa, dono da Cacau Show. Em aviação, temos Constantino de Oliveira, da companhia aérea GOL.

São várias as razões que fazem com que essas pessoas sejam classificadas como empreendedoras. Segundo o especialista em empreendedorismo, José Dornelas, os empreendedores:

- São visionários.
- Sabem tomar decisões.

- São indivíduos que fazem diferença.
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades.
- São determinados e dinâmicos.
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem.
- São independentes e constroem seu próprio destino.
- Ficam ricos.
- São líderes e formadores de equipe.
- Planejam e possuem conhecimento.
- Assumem riscos calculados.
- Criam valor para a sociedade.

“O empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001).

“O empresário com espírito empreendedor se adapta às mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. Ao mesmo tempo que é dono do seu próprio negócio, é também o agente principal para estimular inovações em seu empreendimento”(TAJRA,2019).

## **O empreendedor busca a inovação, o olhar para o novo, é ousado e os riscos não o fazem desistir.**

Segundo o autor Jerônimo Mendes (2017):

O mundo é uma fonte inesgotável de ideias e oportunidades. Quem dispõe de acesso à internet vai deparar-se com chamadas, reportagens e exemplos reais todos os dias em diferentes sites relacionados a negócios. São empreendedores de várias idades, culturas, países, cores e religiões que se destacam por colocar em prática ideias simples que facilitam a vida das pessoas e tornam o mundo melhor para se viver.

# Tipos de empreendedores

São vários os tipos de empreendedor e é comum identificá-lo como “aquele que possui o próprio negócio”. No entanto, fato é que há vários outros tipos. Vamos conhecê-los?

## 1. Empreendedor informal

O **empreendedor informal**, em sua maioria, nasce da escassez de oferta de trabalho e até mesmo pelo fato de o trabalhador não ter tido oportunidade de capacitar-se, migrando assim para o que chamamos setor informal.

O setor informal é autônomo e muitos prestam serviços para o setor formal, como entregadores e motobóis.

## 2. Empreendedor formal

O **empreendedor formal** apresenta-se por ter uma empresa com CNPJ, regulamentada e registrada nos órgãos de classe. Suas obrigações fiscais são definidas pelo governo e por sua responsabilidade com seus colaboradores. Estamos classificando esse empreendedor como sendo um **empresário**, mas não podemos deixar de destacar que alguns funcionários da empresa podem ter lugar de destaque também como empreendedores. Ou seja, são profissionais que empreendem em sua própria profissão e em seu cargo ou função, comprometendo-se e entendendo que poderão crescer a partir do crescimento da empresa.

## 3. Empreendedor cooperado

Muitas vezes, trabalhadores informais organizam-se e unem-se visando ao fortalecimento de sua atividade, montando assim uma associação ou até mesmo cooperativa.

O empreendedor cooperado refere-se muitas vezes a trabalhadores informais que se organizam em suas categorias em prol de um objetivo comum. São eles: artesãos que se unem em uma cooperativa; catadores de lixo reciclável que criam uma associação para poder ganhar escala e negociar a venda do que produzem/reciclam com empresas; indivíduos que empreendem seu pequeno negócio/propriedade rural e que se associam a outros empreendedores do mesmo ramo para, em conjunto, suprirem a demanda de um laticínio, por exemplo.

"Ser um empreendedor cooperado é um possível caminho a ser seguido para deixar de ser um empreendedor por necessidade" (DORNELAS,2020).

Podemos afirmar que o empreendedor cooperado trabalha baseado em economia solidária, que tem como proposta estimular a geração de renda e a inclusão social em um sistema de trabalho sustentável. Tendo a solidariedade como valor principal, as cooperativas atuam com essa proposta, sendo modelos de destaque. Há também outros modelos de negócio que atendem a esses objetivos, como associações, clubes de trocas, empresas autogestionárias, entre outras.

#### **4. Empreendedor individual**

O empreendedor individual surge a partir da necessidade do empreendedor informal ter sua legalização. Para exercer sua função precisa tornar-se um Microempreendedor Individual – MEI a fim de prestar serviços emitindo nota fiscal para o grupo formal (com CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Após esse registro o empreendedor poderá emitir notas fiscais e participar de licitações, entre outros. Ou seja, ele abre um campo de possibilidades de crescimento.

A consciência da importância de estar com o empreendimento regularizado leva os empreendedores a buscar o seu CNPJ, além de estarem inseridos no sistema de previdência social e de emitir nota fiscal para a efetivação de negócios.

#### **5. Empreendedor social**

O empreendedor social está sempre envolvido em ações humanitárias, geralmente atuando em países em desenvolvimento e promovendo uma vida melhor para as pessoas.

#### **6. Empreendedor corporativo**

São funcionários que buscam crescimento na empresa. São conscientes de seu papel na organização e são movidos por metas. Esse empreendedor apresenta comportamento de dono, quer crescer e busca oportunidades. Ele pensa em como melhorar a empresa, sempre muito criativo, ousado e responsável.

#### **7. Empreendedor público**

Funcionários públicos que pensam no coletivo e, mesmo tendo estabilidade, não se acomodam e procuram fazer diferença.

## 8. Empreendedor herdeiro

A empresa familiar é aquela constituída por membros de uma mesma família, podendo ser formada por marido e mulher, filhos, primos, tios e qualquer outro parente, que se unem para empreender um negócio e ter ganhos financeiros (TAJRA, 2019).

Assim como existem herdeiros que não dão continuidade à empresa familiar, há aqueles que se dedicam e fazem a empresa prosperar, buscam profissionalização, contratam pessoas experientes — como executivos no mercado — e usam os exemplos da própria família para seguir adiante.

Enfim, mesmo havendo vários tipos de empreendedores, ainda há aquele que nasce com esse espírito ou que se forma empreendedor. O primeiro começa a trabalhar desde cedo e a conquistar vitórias, é visionário e vencedor.

Há empreendedores que são capacitados para perceber oportunidades de negócio e até mesmo para aprender a lidar com tomadas de decisão.

## Organização empresarial nos tempos modernos

Antes da Revolução industrial acontecer já existiam empresas, porém não tão organizadas. Eram informais e funcionavam artesanalmente e em domicílio, como as de alfaiates e artesãos, entre outras atividades.

A história das organizações foi marcada por quatro Revoluções Industriais, como descrito abaixo:

- Quando a Primeira Revolução Industrial aconteceu (1760 a 1840), foi marcada pela construção de ferrovias, máquinas a vapor e pela produção mecânica. A partir desta época o país avançou com a urbanização e o surgimento de cidades. Um grande empreendedor ficou marcado nesta época, o Barão de Mauá. Visionário, dedicou toda sua economia a estradas de ferro.
- A Segunda Revolução Industrial (final do século XIX e início do século XX) é caracterizada pela eletricidade, facilitando assim a linha de montagem e a produção em massa na indústria.

- A Terceira Revolução industrial (décadas de 1960 a 1990) é caracterizada pela revolução digital ou dos computadores a partir do uso dos semicondutores, da computação em mainframes, da computação pessoal e da internet. Vale lembrar que ainda temos uma parte da população que é digitalmente excluída.
- A Quarta Revolução Industrial (virada do século XX para XXI) é referenciada pela revolução digital, mobilidade de acesso à internet, uso de sensores cada vez menores, mais poderosos e acessíveis financeiramente, favorecendo os negócios digitais.

## Inovações de produto, processo e organização

Com a chegada do e-business, vários outros tipos de negócios apareceram no ambiente virtual afetando diretamente setores como educação, bancos, vendas, entre outros.

Hoje, por exemplo, o consumidor não pensa mais em comprar uma câmera fotográfica e sim um celular que tenha boa memória e um bom pacote de internet. Na verdade, a ação de telefonar para as pessoas mudou. É mais comum enviarmos uma mensagem eletrônica ou realizarmos uma videochamada. Enfim, a tecnologia avançou e trouxe melhorias.

Segundo a autora Tajra (2019), as inovações são classificadas conforme seus tipos, podendo ocorrer em função das áreas de negócios impactadas, pelo grau de impacto provocado ou pelo grau de controle das empresas.

O empreendedor é um visionário, ele busca oportunidades além de criá-las. Dessa forma, possui perfil inovador e, em seus negócios, apresenta todas as ferramentas necessárias para o processo de inovação, já que busca ser competitivo no mercado.

O mercado, por sua vez, deixa claro que as empresas precisam de inovação. Como o consumidor está mais exigente a cada dia, as organizações e seus empreendedores buscam incansavelmente novos produtos e serviços aliados à tecnologia. Uma empresa que investe em inovação é mais competitiva. Ela avança em novos países e novos negócios.

**A sobrevivência de uma empresa depende de inovação em produtos no próprio negócio.**

## Startups

O mercado da inovação disruptiva foi criado no Vale do Silício por meio das startups — pequenas empresas que não estão somente ligadas à internet, mas também à inovação e à tecnologia trabalhando em conjunto. Essas empresas possuem grau elevado de risco, pois provocam mudanças, e tudo que é novo assusta!

Passou-se a considerar startups não apenas empresas da área de tecnologia, mas qualquer empreendimento ou projeto que fosse caracterizado pela inovação, diferenciação, ou seja, totalmente novo para quem estivesse implementando-o (TAJRA,2019).

Na prática, o empreendedorismo ocorre em diferentes estágios. Um exemplo óbvio é a startup, na qual um empreendedor solitário corre um risco calculado e tenta criar algo de novo. Mas o empreendedorismo é igualmente importante para as organizações estabelecidas, que precisam renovar suas ofertas e o modo como as criam e entregam (BESSANT, 2019).

As startups são pequenos negócios, dinâmicos e ousados, que exigem atenção às mudanças, já que estão sempre ligadas à inovação e à tecnologia.

Encontramos no mercado várias startups que deram certo. Como exemplo, podemos citar:

- iFood, com suas entregas de alimentos.
- Buscapé, com seu site de busca.
- Aplicativos de carros de transporte de pessoas, como a Uber.
- Quinto andar, como imobiliária 100% on-line.

## Tecnologias disruptivas e incrementais

Segundo o autor John Bessant (2019), “a inovação é uma questão de identificar ou criar oportunidades”. Observando esta afirmativa podemos citar o avanço tecnológico dos computadores desktop, que passaram para notebooks, depois tablets e, hoje, em qualquer telefone celular podemos identificar funções de um computador.

Assim como observamos os produtos, as empresas também ficaram cada vez mais envolvidas em processos de inovação, observando em que poderiam melhorar, surgindo assim o que chamamos de **tecnologias disruptivas e incrementais**.

A inovação tradicional preocupa-se com o ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio). Já a inovação disruptiva propõe uma mudança mais agressiva para que o consumo ocorra.

A inovação disruptiva é um processo em que uma tecnologia, produto ou serviço é transformado ou substituído por outra solução inovadora superior. Para que essa solução obtenha êxito, porém, ela deverá ser percebida pelos consumidores, apresentando-se como mais acessível, simples ou conveniente. Dessa forma, os consumidores acabam mudando seu comportamento de consumo.

Vejamos alguns exemplos de marcas que mudaram o comportamento dos consumidores.

- a. A **Netflix** surgiu em 1997 como uma empresa de locação de DVDs on-line enviados por correspondência. Com os avanços tecnológicos as locadoras físicas deram lugar ao serviço de streaming. O que até então muitos achavam impossível acontecer, a Netflix identificou como oportunidade, oferecendo a tecnologia e pensando na facilidade que o consumidor teria para utilizar o produto ou serviço com um preço acessível .
- b. O **WhatsApp** nasceu apenas com o objetivo de substituir o SMS, serviço que ainda é utilizado por algumas empresas.
- c. O **Nubank** oferece um conceito de banco digital totalmente controlado por aplicativo de celular.
- d. A empresa **Airbnb** movimentou o mercado imobiliário e a hotelaria, oferecendo hospedagem e unindo o proprietário do imóvel ao hóspede por meio de um aplicativo.

Outros exemplos de tecnologias disruptivas e incrementais são a **robótica** e a **internet das coisas**.

A **robótica** é uma inovação tecnológica que melhora a produtividade da empresa, podendo, por exemplo, ser utilizada com precisão em grandes cirurgias, minimizando o risco de erros, infecções, entre outros.

A **internet das coisas** (IOT) tem como objetivo conectar à internet as coisas que utilizamos em nosso cotidiano, como a Alexa, que acessa a tecnologia de uma residência apenas por comando de voz.

Quando analisamos o empreendedorismo e suas inovações entre produtos, serviços e organizações, podemos perceber que há um campo ainda muito vasto a ser descoberto e desenvolvido.

A internet veio para mudar o comportamento do cliente e abriu um grande mercado, o qual ainda temos muito a explorar. A cada dia as empresas devem estar mais atentas à necessidade e aos desejos do mercado por novos e inovadores serviços tecnológicos.

# RESUMO

Neste capítulo você aprendeu o que é empreendedorismo e conheceu os tipos de empreendedores, entendendo, assim, as mudanças das organizações e o surgimento das startups com tecnologia e velocidade na mudança de comportamento de consumo dos clientes.

# REFERÊNCIAS

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019. Minha Biblioteca.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Minha Biblioteca.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo:** fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Minha Biblioteca.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360º:** a prática na prática. São Paulo: Atlas, 2017.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo:** conceitos e práticas inovadoras. 2. ed. São Paulo: Érica, 2019. Minha Biblioteca.

# 2

## Modelos de negócios tradicionais e modelos na Era Digital

O avanço tecnológico vem a cada dia trazendo mais desafios para as organizações. Os negócios avançam cada vez mais em sua estrutura para que possam dar agilidade a tomadas de decisão. Neste capítulo mostraremos os modelos de desenho de negócios mais utilizados em organizações tradicionais e digitais, acompanhando o processo de inovação.

### Modelo tradicional

O processo de inovação nas empresas tem sido um grande desafio, que pode ocorrer tanto para empresas como para empreendedores. A cada dia a tecnologia avança e traz novas ideias para atender à necessidade e ao desejo do mercado consumidor. Muitas vezes, não há tempo de adaptação para que as empresas elaborem seu planejamento. Nesse momento, as ações estabelecidas estrategicamente pelas organizações e seus gestores devem ter o direcionamento voltado ao que está acontecendo em todo o mundo, uma vez que os riscos e os desafios estão sempre à porta, fazendo com que os modelos de negócios sejam repensados e modificados a cada instante.

A utilização de ferramentas de pesquisa e o mapeamento de mercado ajudam no processo de estimar o potencial de vendas por meio da necessidade do mercado.

Em **empreendimentos corporativos**, usando uma definição mais ampla do termo, contamos com diversas formas diferentes de desenvolver inovações, desde alternativas convencionais para desenvolvimento de novos produtos ou serviços a processos internos, que muitas vezes vão além do desenvolvimento de produtos e incluem a criação de um novo negócio.

## **Plano de negócios**

Desde a década de 1990, uma ferramenta muito utilizada é o **plano de negócios**. A partir dele, o empreendedor define o caminho que irá percorrer e traça aonde e como quer chegar com seu objetivo, calculando e elaborando seu plano de marketing, seu plano financeiro, seu planejamento estratégico e os possíveis riscos e retornos. O plano de negócios demonstra não apenas a liquidez e a rentabilidade do negócio, mas também o prejuízo.

**O plano de negócios permite que a empresa perceba se consegue atingir o objetivo pretendido ou se precisa mudar seu planejamento em algum momento.**

O plano de negócios pode ser montado para negócios abertos e sua expansão, para um lançamento de um novo produto, para negócios que ainda estão em planejamento e que ainda não iniciaram suas atividades. Dessa forma, a empresa poderá avaliar se o projeto deve ser colocado em prática ou não e se revisões na ideia inicial serão ou não necessárias.

O plano de negócios é um roteiro com questões e reflexões sobre uma ideia. Ele é utilizado para que a empresa possa transformar a ideia em realidade, diminuindo a ocorrência de possíveis erros e imprevistos. É um roteiro para a tomada de decisões e, ao mesmo tempo, um guia de apoio de definições sobre o que fazer.

### **Exemplo**

Imagine que você produzirá uma festa. Você precisa de um **planejamento** para que o evento seja realizado. Para isso, será necessário elaborar algumas perguntas, cujas respostas ajudarão para que tudo dê certo. Observe as perguntas que podem ser feitas:

- Quando será a festa?
- Quantas pessoas serão convidadas?
- Qual o horário?
- Qual o local?
- O que será servido?
- Quais serão os gastos financeiros?
- Qual é o tema da festa?

Essas perguntas cabem, por exemplo, no plano de negócios de um salão de festas. Por meio delas o empreendedor (ou o anfitrião) terá a oportunidade de observar as diversas situações que poderão surgir.

"O plano de negócios nos leva a pensar em vários aspectos de uma ideia, visando transformá-la em um 'negócio', ou seja, em uma oportunidade para abrirmos uma nova empresa ou ampliarmos um negócio. Um dos objetivos do plano de negócio é diminuir as possibilidades de fracasso da implantação prática de uma ideia" (TAJRA, 2019).

O plano de negócios é um modelo tradicional que vem dando lugar a outros modelos, que por vezes são utilizados como complemento do próprio plano ou como modelo para tomada de decisão. Com o mercado tornando-se mais aberto e mais dinâmico, a inovação avançou de forma tão ágil que outras ferramentas foram surgindo para minimizar o tempo de execução do plano de negócios.

## **Ecossistemas de negócios**

O plano de negócios, ainda muito usado nos planejamentos das empresas, vem alian-  
do-se a outras ferramentas. Hoje podemos perceber que temos novidades, como o  
**ecossistema de negócios**, uma inovação do gerenciamento empresarial.

Na biologia, um ecossistema é formado pelas interações entre organismos vivos (plantas, animais e micróbios) e elementos químicos e físicos (o ar, a água, o solo e minerais). Atualmente no mundo dos negócios essa palavra dá nome às interações entre empresas, fornecedores, concorrentes, clientes e governo para geração de valor para os clientes.

### **Do que é composto esse sistema?**

Segundo **Emeritus** (2020), os principais atores que movimentam a nossa economia e que compõem o sistema são:

- As empresas de diferentes portes.
- Os clientes.
- Os concorrentes.

- Os fornecedores.
- As instituições de ensino.
- O governo.

Na década de 1990 as empresas apresentavam o modelo centralizado, no qual as estratégias eram determinadas pelo plano estratégico da empresa — diretores, presidentes, gerentes e coordenadores. Como esse grupo era pequeno, tal comando era limitado.

A década de 1990 foi marcada pela globalização, que abriu o mercado para grandes empresas multinacionais investirem no Brasil, surgindo assim novos mercados.	Já nos anos 2000 o modelo passou a ser distribuído, a era digital inicia o movimento e agilidade das informações a partir da autonomia dada aos pequenos setores.	A partir de 2010 a agilidade das informações e o crescimento das empresas fez com que houvesse a necessidade de as tomadas de decisões serem mais ágeis, assim surgindo o modelo compartilhado.
---	---	---

O tempo passa e a união e a consolidação de empresas e informações fortaleceram e inovaram o mercado, gerando o ecossistema de negócios.

Para **Ikenamia e Garnicab** (2016): "O ecossistema é um constructo, que evidencia a interdependência de atores que buscam um objetivo comum, criar ou capturar valor a partir de uma oportunidade percebida."

Os ecossistemas de negócios ajudam as empresas a participar de mais oportunidades de mercado, inovando e avançando a cada dia. No final todos ganham, inclusive a comunidade, que é beneficiada com mais empregos, melhoria dos arredores, entre outros.

## **Mesmo o ambiente sendo competitivo e de concorrência, as empresas acabam utilizando parcerias.**

Observemos o mercado digital. Grandes marcas como **Google** e **Amazon** fazem parte dos ecossistemas de negócios que se ajudam mutuamente, fortalecendo cada vez mais os negócios e avançando tecnologicamente ao utilizar dados para entender o perfil do consumidor, o mercado e a concorrência. Dessa forma as empresas criam novas oportunidades.

### **Modelo Canvas em negócios tradicionais**

O Business Model Canvas é uma ferramenta criada para planejar um negócio. Por meio dessa ferramenta consegue-se definir o modelo de negócio de uma startup ou de uma empresa mais rápido do que um plano de negócios. Utilizando esse modelo, as empresas conseguem identificar a forma como irão compor as atividades necessárias para atender a seus clientes.

O **modelo Canvas** é uma ferramenta de gestão estratégica que permite o desenvolvimento do modelo de negócios das empresas.

O modelo Canvas surge da necessidade de inovar. As empresas utilizam seus planos de negócios, mas percebem que devem mudar. Algumas até deixam seus planos de negócios e passam a utilizar apenas o Canvas.

Para montar o modelo são produzidas nove etapas, que darão base a um modelo já existente. As etapas funcionam como uma ferramenta visual que ilustra as estruturas das organizações.

A ideia é agilizar o processo de criação do modelo de um negócio de maneira participativa, lúdica e intuitivamente fácil de ser compreendida, porém não permitindo que a empresa seja visualizada de modo simplista (TAJRA,2019).

No modelo Canvas é utilizado o *brainstorming* — uma técnica que tem por finalidade levantar todas as informações necessárias para a tomada de decisões. Nesse modelo podemos elaborar um quadro de modelo de negócios, pois a fácil visualização auxilia o processo.

## Vamos conhecer as nove etapas do modelo Canvas?

<b>1. Segmentos de cliente</b>	Identifique quem é o seu cliente. Ele pertence a um segmento específico? O foco é atender de forma massificada? A empresa atuará em vários segmentos ao mesmo tempo?
<b>2. Proposta de valor</b>	Qual valor será vendido agregado ao produto ou serviço: a novidade, o design, o desempenho, o preço, a marca, o status ou a facilidade do uso?
<b>3. Canais</b>	Como os clientes serão contatados? Por meio de vendas diretas? Pela internet? Quais canais de distribuição deverão ser utilizados?
<b>4. Relacionamento com clientes</b>	Como a empresa manterá contato com seus clientes? Como será o pós-venda, a assistência ao cliente? Será realizada em uma comunidade?
<b>5. Fontes de receitas</b>	Como a empresa arrecadará verbas financeiras? Será pela venda do produto/serviço, por assinatura do serviço, por taxas de uso?

<b>6. Recursos principais</b>	<p>Quais são os principais recursos físicos, humanos, financeiros e intelectuais necessários para que o negócio funcione?</p>
<b>7. Atividades-chave</b>	<p>Quais são as principais atividades que serão desenvolvidas por essa empresa para que ela consiga produzir os produtos e serviços desejados?</p>
<b>8. Parcerias principais</b>	<p>Quais serão as principais parcerias que essa empresa necessitará desenvolver para que seja obtido o sucesso? Quais são as alianças estratégicas necessárias a serem estabelecidas?</p>
<b>9. Estrutura de custos</b>	<p>Como é composto o custo da operação desse negócio? Quais são os custos fixos e variáveis? Quais são os maiores custos e quais são essenciais?</p>

Fonte: Andreassi (2012).

As etapas do Canvas têm as seguintes orientações:

### **1. Segmentos de cliente**

Um dos objetivos de uma empresa é entender as necessidades e desejos dos clientes. Para a empresa, os desejos e necessidades devem ser de interesse em comum, assim como devem ser semelhantes a classe social e a renda.

## **2. Proposta de valor**

De acordo com o segmento do negócio, a proposta de valor do Canvas deve atender à necessidade do cliente.

## **3. Canais**

Os canais procuram entender como a empresa deve se comunicar com os seus clientes, desde a aquisição do produto até o pós-venda.

As fases dos canais são:

- Conhecimento: quando a marca é conhecida pelo público.
- Avaliação: como a empresa será avaliada.
- Compra: como é o caminho que o cliente percorre até a finalização da sua compra.
- Entrega: etapas que a empresa utiliza para a entrega do produto.
- Pós-venda: satisfação do cliente com o produto.

## **4. Relacionamento com clientes**

O relacionamento com os clientes é estabelecido à medida que a empresa usa de todos os recursos para manter o cliente satisfeito e fidelizado.

## **5. Fontes de receita**

As fontes de receitas incluem vários recursos, como os produtos que a empresa comercializa, taxas de uso (o lucro é resultado do volume de vendas), taxas de assinatura (mensais ou anuais), empréstimos, aluguéis e licenciamentos. Todos esses recursos são marcados pelo uso de um investimento feito anteriormente, como compra de imóvel e uso de capital.

## **6. Recursos principais**

Os recursos principais de uma empresa são formados por vários tipos de:

- Bens tangíveis (aqueles que possuem corpo físico), como fábricas, máquinas e veículos.
- Bens intangíveis (aqueles que não possuem corpo físico), como capacidade intelectual, marcas e patentes.

## **7. Atividades-chave**

As atividades-chave variam de acordo com o modelo de negócios da organização. Uma empresa voltada para o produto, por exemplo, inclui a pesquisa entre as atividades soberanas. Já uma companhia cuja renda se baseia em contratos de terceiros precisa priorizar o gerenciamento de canais.

## **8. Parcerias principais**

Os principais parceiros são aqueles que de alguma forma auxiliam no crescimento do negócio. Por meio de alianças, fica mais fácil conseguir recursos e reduzir a competitividade.

## **9. Estrutura de custos**

As empresas apresentam grandes preocupações no quesito custos, pois a todo tempo há grande necessidade de reduzi-lo para conseguir um preço mais competitivo. Os custos são classificados como custos fixos e variáveis, em que:

- Os custos fixos não apresentam alteração, eles independem da produção da empresa (seguro, aluguel, limpeza).
- Os custos variáveis dependem da produção (mão de obra direta, insumos, energia elétrica).

O modelo Canvas apresenta benefícios para a empresa pois, além de ser um modelo de fácil compreensão, reduz o tempo para a elaboração do processo estratégico.

Como vimos, o modelo Canvas pode ser utilizado de forma tradicional por meio de quadros, utilizando os nove itens. Contudo, ele também pode ser utilizado em negócios digitais com maior objetividade possível, mas o que não se pode perder é que o modelo deverá atender aos seguintes atores: o consumidor, o mercado e a redução de custos.

## **Negócios digitais**

No Brasil, o surgimento da internet formou um mercado mais competitivo e dinâmico, onde os negócios digitais são uma realidade. Com o avanço da tecnologia, o mercado foi modificado pela web. Os consumidores e fornecedores estão cada vez mais conectados às redes, que exigem mais das empresas e do mundo de negócios.

**Os consumidores querem comodidade, facilidade e agilidade – essa demanda torna o mercado mais competitivo e os produtos mais inovadores.**

## **Marketing tradicional *versus* marketing digital**

Você sabe qual é a diferença entre marketing tradicional e marketing digital? O primeiro, por meio de planos de negócios e de pesquisas, analisa os resultados. O segundo

envolve o uso de diferentes canais on-line e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real.

A internet avança com o marketing digital, este envolvendo e integrando plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação. Dessa forma, as empresas alcançam um mercado maior a partir de canais de mensagens, redes sociais e aplicativos.

A difusão da internet possibilitou o surgimento do e-commerce (comércio on-line).

O e-commerce transformou profundamente o modo como as organizações comercializavam seus produtos e serviços. Hoje, de qualquer lugar do mundo, através da internet, adquirimos qualquer tipo de produto ou serviço e conseguimos rastrear uma entrega. Nem mesmo os cantores precisam fazer encontros presenciais (*feats*) para gravar uma música. Cada um, em qualquer lugar do mundo, coloca a voz na canção e a tecnologia faz o restante.

## Técnicas e estratégias de marketing digital

O avanço tecnológico auxiliou as empresas, trazendo agilidade e redução de custos. O que antes era feito de maneira quase artesanal — para que uma informação chegasse dependeria de os correios enviar uma carta —, hoje, em tempo real, a empresa envia a informação. As organizações digitais conseguem saber quantas pessoas viram a divulgação, a pesquisa, o desejo de compra. Os canais de comunicação digitais estreitam os laços entre o consumidor e as empresas.

As principais técnicas e estratégias de marketing digital são:

### **1. Marketing de conteúdo**

Produção de conteúdo que provoca e conquista os apaixonados por uma determinada marca, ou seja, o seu público-alvo. O marketing de conteúdo tem como benefícios gerar credibilidade, aumentar as vendas e fidelizar clientes.

### **2. E-mail marketing**

É a divulgação via correio eletrônico, envio de propagandas, descontos, cupons.

### **3. Redes sociais**

São sites, páginas e aplicativos que unem pessoas ou empresas a pessoas que tenham o mesmo objetivo. As redes sociais podem ser formadas dentro ou fora da web.

### **4. CRO**

CRO é a sigla para *Conversion Rate Optimization*, que em português significa “Otimização de Conversão”, técnica marcada por um conjunto de práticas que facilitam a conversão de sites e maiores visitas, como banner, testes, contato com vendedor, WhatsApp na página, entre outros.

### **5. Marketing de busca – SEM**

A ferramenta *Search Engine Marketing* (SEM), em português “Otimização para Mecanismos de Buscas”, é uma estratégia de marketing digital que auxilia na maior visibilidade dos buscadores e permite o impulsionamento de páginas para que sejam mais vistas em páginas de busca como o Google, por exemplo.

## **Marketplace**

No mundo de organizações digitais deparamo-nos com várias startups que, a cada dia, surgem como uma revolução no e-commerce. Quem nunca pesquisou uma viagem e, de repente, se deparou com várias dicas e preços em seu computador alguns momentos depois? A este fenômeno denominamos **marketplace**.

O marketplace é um tipo de startup que apresenta a cada dia um crescimento maior que impulsiona o e-commerce. É um local como um shopping virtual com muitas empresas que conectam oferta e demanda de produtos ou serviços. São exemplos: Uber, Airbnb e Mercado Livre.

Em sua maioria, o marketplace não possui estoque, já que o seu objetivo principal é intermediar o consumidor às empresas, atendendo assim às necessidades de ambos.

Na verdade, os negócios de marketplace são mais direcionados e necessitam que a empresa trace bem suas estratégias quanto:

- À região que deverá ser atingida.
- Ao tipo de público e produto ou serviço que deseja colocar no mercado.

## **Marketplace de produtos físicos e marketplace de serviços**

O **marketplace de produtos físicos** é o mais comum e mais conhecido por sua integração e divulgação. São exemplos de marketplace de produto Casas Bahia, Magazine Luiza e o Mercado livre. Já o **marketplace de serviços** é um modelo utilizado em negociações do mercado B2B. São tipos de marketplace de serviços:

- Marketplace de serviços por agendamento: cabelereiros, médicos, professores particulares etc.
- Marketplace de aluguel de espaço ou produtos: Airbnb e Uber.

Você sabia que o Canvas também pode ser usado para traçar estratégias a fim de que o marketplace atinja mais empresas e consumidores, como se formasse rotas de intermediação entre produtos, consumidores e empresas?

## **Modelo Canvas em negócios digitais**

Independentemente do tipo de organização, o modelo Canvas tem sido muito utilizado por ser mais prático e rápido. O plano de negócios não deve ser necessariamente descartado, mas no mundo digital os processos são tão rápidos que, se utilizado, ao seu término teremos que refazê-lo.

**Por ser mais rápido, muitas vezes concluímos a produção de um Canvas em apenas um dia.**

## **Como montar o modelo Canvas para negócios digitais**

Assim como o modelo Canvas é aplicado no método tradicional, no qual utilizamos quadros e post-its para fazer as anotações, no modelo digital é da mesma forma. Contudo, utilizamos um quadro digital onde colocamos os passos que devemos seguir, acrescentando as informações, divisões das etapas da estratégia que a empresa deseja traçar, os clientes que desejamos atingir e todas as etapas do modelo tradicional. O diferencial é que a produção é feita em uma tela digital e compartilhada na rede da empresa, sem a necessidade de que todos estejam no mesmo ambiente.

As etapas a serem seguidas no modelo digital são as mesmas do modelo tradicional, dispondo das seguintes informações:

- Segmento de clientes: perfil do cliente (sexo, idade, escolaridade etc.).
- Propostas de valor: o que o negócio digital oferece ao cliente (preço, conveniência, status etc.).
- Canais: meio pelo qual o negócio digital entra em contato com o cliente (redes sociais, internet, transportadoras, delivery etc.).
- Relação com clientes: estratégia utilizada para se comunicar com os clientes. Em outras palavras, como atraí-lo por meio de redes sociais, chats ou sites.
- Origens de receita: fonte de recursos financeiros ou recursos materiais, se com vendas ou captação no mercado.
- Atividades-chave: lista dos itens necessários para o funcionamento do negócio digital.
- Principais parcerias: identificação de parceiros, fornecedores ou distribuidores que fortalecerão a relação entre empresa e cliente
- Estruturação dos custos: custos fixos e variáveis, como internet, programas e taxas.

Diante de todo o exposto podemos concluir que os negócios digitais não excluem os tipos de negócios tradicionais. A tecnologia inovou a forma de comunicação, de busca e entrega pelo produto ou serviço. O cliente está cada vez mais exigente e conectado em busca de novidades. Assim, a empresa que não estiver atenta às tecnologias “midiáticas” estará fadada ao esquecimento.

## RESUMO

Neste capítulo você aprendeu como utilizar o plano de negócios e o modelo Canvas. Observou a evolução do mercado tradicional e do mercado digital. Pôde conhecer a utilização de cada ferramenta para o planejamento da empresa e de seus produtos. Por fim, pôde constatar que, à medida que o tempo passa, a inovação movimenta as organizações para o melhor atendimento das necessidades do mercado consumidor.

# REFERÊNCIAS

ANDRADE, L .Conheça a ferramenta Canvas para ilustrar seu Plano de Negócio. **Siteware**,2018. Disponível em: [Modelo Canvas: o que é e como montar seu + TEMPLATE | Siteware](#). Acesso em: 9 fev. 2021.

ANDREASSI, T.; et al. **Práticas de empreendedorismo:** casos e planos de negócios. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012. Minha Biblioteca.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Minha Biblioteca.

ECOSSISTEMAS de negócios: conceitos e oportunidades para empresas. **Emeritus**, 2020. Disponível em: [Ecossistema de negócios: conceitos e oportunidades para empresas \(emeritus.org\)](#). Acesso em: 2 fev. 2021.

IKENAMI, R. K.; GARNICA, L. A.; RINGER, N. J. Ecossistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, p. 162-174, 2016. Disponível em: [Ecossistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação | Ikenami | Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace](#). Acesso em: 1º fev. 2020.

KUVIATKOSKI,C. Business Model Canvas: como definir o modelo de negócio da sua startup. **Ideianoar**, 2015. Disponível em: [Canvas: como definir o modelo de negócio da sua startup \(ideianoar.com.br\)](#). Acesso em: 8 fev. 2021.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo:** fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Minha Biblioteca.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo:** conceitos e práticas inovadoras. 2. ed. São Paulo: Érica, 2019. Minha Biblioteca.

# 3

## Inclusão das dimensões ambiental, social e governança (ESG) nos negócios

Neste capítulo você entenderá como diversos países passaram a ter mais cautela quanto às questões ambientais ao perceberam que esses itens são essenciais para o desenvolvimento sustentável e econômico e para a conservação do meio ambiente. Tais tópicos contribuem para que as próximas gerações possam usufruir de forma satisfatória dos recursos naturais, sem esgotá-los, ganhando mais qualidade de vida.

### Desenvolvimento sustentável

O mundo inteiro passou a olhar com mais cuidado o meio ambiente e o desenvolvimento nos negócios e nas relações internacionais. Assim, as empresas estão cada vez mais voltadas para a tecnologia e protocolos ambientais, tratando a sustentabilidade com mais responsabilidade social.

Segundo site da ONG WWF, a definição para desenvolvimento sustentável surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Desenvolvimento sustentável está intimamente ligado a desenvolvimento econômico, por mais que ainda seja um tema que sofra resistência por causa do desenvolvimento acelerado dos países emergentes, como o Brasil. Por exemplo: alguns empresários ainda pensam em explorar o meio ambiente deixando para trás as necessidades das próximas gerações quanto a recursos como água, qualidade do ar ou qualidade do solo para que se produza melhor os alimentos, oferecendo assim melhor qualidade de vida a todos.

O desenvolvimento é considerado sustentável quando se compromete em atender as necessidades da população. Quando esse tema é debatido, não se deve esquecer que o desenvolvimento estará sempre preocupado com os recursos de que o mundo necessitará no futuro, devendo assim ser preservado.

Assim como o Brasil, outros países com economias periféricas têm grande dificuldade para entender que a exploração natural sistêmica e descompromissada gera apenas riqueza financeira, uma vez que o meio ambiente precisa ser preservado por questões ligadas à proteção ambiental e à subsistência da população mundial. Por causa da devastação dos recursos naturais, vivemos uma crise ecológica e seguimos tentando conseguir equilíbrio entre exploração econômica e sustentabilidade.

## A ONU

O primeiro evento que uniu dirigentes de várias nações para discutir o tema foi a Conferência de Estocolmo ou Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, que aconteceu entre 5 e 16 de junho de 1972, na Suécia. Essa reunião, considerada um marco do desenvolvimento do tema preservação, entrou para a história, já que até então nada havia sido feito com o intuito de que a preservação ambiental e o equilíbrio ecológico fossem mantidos para que o mundo realizasse a utilização de recursos com responsabilidade e qualidade.

Nessa reunião gerenciada pela ONU (Organizações das Nações Unidas), a pauta principal foi criar normas regulamentadores e leis para que os países tivessem um limite de exploração que não prejudicasse a biodiversidade, acarretando um futuro com dificuldades para as futuras gerações.

O tema “desenvolvimento sustentável” voltou a ser discutido em 1992 durante a conferência que aconteceu no Brasil, denominada Eco-92. O objetivo dessa conferência foi compreender como se poderia atender às necessidades atuais e discutir as consequências da degradação do meio ambiente. Para que toda essa discussão tivesse chance de ser bem-sucedida foi elaborada a Agenda 21, um plano de ação com o objetivo de reduzir os impactos que o crescimento do consumo e da economia vêm causando ao meio ambiente, gerando desequilíbrio ecológico.

Ser sustentável é contribuir para um mundo melhor, pensando em como deixaremos o mundo para o futuro. Dessa forma, desenvolvimento não pode ser confundido com crescimento econômico, já que este dependerá da exploração de recursos naturais, que, se não forem renovados, causarão prejuízos para a humanidade, já que somos dependentes da natureza. O crescimento econômico utiliza a natureza, mas infelizmente não há cuidado de se extrair dela somente a quantidade necessária para que

a economia aconteça. Se os recursos não se renovam, não há como manter o ciclo econômico e de vida.

Para que um país seja sustentável todos devem primar por qualidade e não por quantidade, assim como devem implantar novas formas de uso de matéria-prima e atentar para o aumento da reutilização e também da reciclagem.

Para que uma organização seja sustentável ela deve ir além do equilíbrio dos recursos, assim colaborando com a redução de gastos na empresa. Reutilizar papéis e depois colocá-los para serem reciclados, reduzir o uso de energia, reutilizar a água, usar copos não descartáveis são algumas ações que podem colaborar bastante para a sustentabilidade.

As empresas são sustentáveis quando suas atividades contribuem para a preservação do meio ambiente e quando buscam soluções para a redução de poluentes, quando fazem reaproveitamento de produtos e utilizam recursos como tratamento da água e reúso, reciclagem de materiais, descontaminação de solo e ar, utilização de recursos limpos, como a energia solar, por exemplo.

Assim como as organizações, os indivíduos deverão auxiliar unindo-se em comunidades, associações e grupos de interesse comum, em que o principal objetivo deve ser preservar o meio ambiente e seus recursos para a melhoria da qualidade de vida.

Para fortalecer sua imagem perante a sociedade, empresas de tecnologia contribuem com o desenvolvimento sustentável e econômico reduzindo o impacto ambiental a partir de novos produtos e de uso de recursos limpos nas indústrias e nos processos de geração de produtos.

Essa evolução se deu a partir de acordos para que sejam reduzidos os poluentes e para que os recursos sejam utilizados de forma sustentável antes que fiquem escassos.

Para que todos esses procedimentos deem certo a empresa deve alinhar o seu planejamento aos recursos utilizados e impactados pelo segmento. Para que o planejamento seja realizado com total aproveitamento, todos deverão estar comprometidos: a comunidade, os funcionários e até mesmo quem não tem participação direta na empresa.

Para que possamos alcançar o desenvolvimento sustentável devemos mudar hábitos, tais como: reutilizar produtos e embalagens; reciclar, separar o lixo para reciclagem,

utilizar energia limpa, consumir água com responsabilidade e praticar seu reúso, assim como tantas outras formas de manter o meio ambiente em condições para que todos possam usufruir dele sem que haja esgotamento de recursos.

## Gerenciamento de riscos

Um grande problema para as empresas é medir o risco do investimento realizado. Já que este está ligado à incerteza e a perdas, as empresas procuram minimizá-lo com o gerenciamento de riscos.

Imagine uma situação na qual você deverá assumir uma tomada de decisão em que possa gerar um resultado negativo, assim como terá que decidir se faz ou não uma coisa, se atravessa a rua correndo ou se espera o sinal fechar. As situações que poderão causar um resultado negativo é o que consideraremos risco.

Podemos dizer que risco é tudo aquilo que possa ter um resultado insatisfatório em busca do objetivo. Pode ser uma oportunidade ou uma ameaça aos objetivos da organização, sendo que um afeta negativamente e o outro positivamente os objetivos do projeto (MONTEIRO, 2017).

### O que é gerenciamento de riscos?

Para organizar e minimizar o risco contamos com planejamento, organização, direção e controle de recursos materiais e humanos. Dessa forma, a empresa terá menos perdas.

Uma empresa planeja tudo que deseja realizar desde o seu surgimento e ao longo do período de sua existência. Assim, o **planejamento** traça aonde esta empresa quer chegar, como ela vai atingir suas metas e de que forma.

Depois que o planejamento é concluído, ele sai do campo das ideias e entra no processo de “confecção”, ou seja, começa a ser organizado. **Organização** é fazer com que as ideias do planejamento tomem corpo. Nesse momento, a empresa começa a buscar mais informações para que o planejamento possa ter início.

Se você organiza uma viagem, o planejamento é o momento em que você começa a desejar o local aonde ir, como ir, o que levar, quanto dinheiro, onde ficar etc. Quando você vai à agencia comprar sua passagem, definir local, data e horário, você saiu do planejamento e está na organização.

Bem, hoje é o dia da sua viagem. Tudo certo, você entrou no transporte desejado. Esse é momento da **direção**, ou seja, aonde chegar e como estará desde esse momento até

a chegada à hospedagem. Agora, é relaxar e coordenar o que foi planejado para que tudo dê certo.

Assim ocorre em uma empresa. Planejamos tudo no campo das ideias e as colocamos no papel, esperando as próximas etapas: organizar, dirigir e controlar. Quando a empresa está na fase do **controle** ela deverá identificar o que deu errado e replanejar. Caso o replanejamento tenha dado certo, se tornará aperfeiçoamento para um novo planejamento. Assim, podemos afirmar que o processo é cíclico e que estamos a todo momento planejando. Lembre-se: quando voltamos de uma viagem sempre estamos pensando na próxima.

Voltando ao tema, risco, não podemos esquecer que ele está conosco a todo momento. Todas as vezes em que a empresa apresenta riscos e oportunidades, teremos incerteza. Os administradores buscam melhorar a capacidade de gerar valor para que não se percam as oportunidades de a organização preservar seu valor cumprindo os objetivos.

Não há organizações sem riscos. No mercado as oportunidades surgem, mas nenhuma trará a certeza de que o risco não ocorrerá.

## Ambiental, Social e Governança (ESG\*)

\* ESG é a sigla em inglês para ambiental, social e governança.

- **Ambiental**

As organizações apresentam riscos em todas as áreas, mesmo sendo a de finanças a mais observada. Quando se trata da questão ambiental, que tem muito mais relevância nos últimos anos, percebemos que, devido ao aquecimento global, as empresas apresentam aumento em seus riscos em busca de proteger seus negócios e atender às normas da ONU. As empresas têm por compromisso com a sociedade — e principalmente com seus consumidores — reduzir a alta emissão de carbono.

O compromisso que as empresas assumem com seus consumidores é que esses busquem empresas que estejam mais preocupadas com a melhoria do meio ambiente. Os consumidores querem adquirir produtos e serviços de empresas ecologicamente responsáveis e que primem por sustentabilidade. Para as empresas é interessante que se mantenham atentas a essas reduções de custos, de modo que a cadeia produtiva tenha seus recursos gerenciados. Dessa forma conseguem repassar preços melhores para seus clientes, gerando maior competitividade no mercado e minimizando impactos negativos na sociedade e no meio ambiente.

- **Social**

Nas relações sociais da empresa com seu entorno (consumidores, clientes e comunidades), as organizações se preocupam em aperfeiçoar padrões de conduta, implementando e aperfeiçoando os chamados programas de integridade, entendidos como parte de um sistema de conformidade (*compliance*) destinado a promover um ambiente de trabalho benigno, estimulante e intolerante com fraudes.

- **Governança**

Governança corporativa é um sistema ligado aos sócios, administradores e partes interessadas da empresa. Essa prática requer gastos para conquistar transparência e responsabilidades. Com a governança, a empresa apresenta maior relacionamento devido a confiança e credibilidade, já que muitas entidades têm buscado um grau de integridade maior para minimizar o risco de sofrer fraudes.

## **Agenda 2030**

A agenda 2030 surgiu de uma tentativa anterior quando, em 1992, houve uma conferência no Brasil, a Rio 92 (Eco-92), quando foi criada a Agenda 21, a primeira carta de intenções para promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI (AGENDA 2030).

Em 2015, houve outra reunião em Nova York, quando os líderes dos Estados reconheceram que precisavam erradicar a pobreza para que o desenvolvimento sustentável fosse adiante.

A partir dessa reunião os representantes adotaram um novo documento, ***Transformando o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*** (A/70/L.1). Assim, os países assinaram o compromisso com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável em 15 anos.

A agenda 2030 ainda busca erradicar a pobreza, já que esse é um dos grandes problemas para a construção de um desenvolvimento sustentável. Muitas famílias vivem da reciclagem e abaixo da linha da miséria, mas se os países cumprirem com o que vem sendo solicitado pelas conferências e agendas, será possível termos um planeta melhor para as pessoas que aqui vivem e para as gerações futuras. A Agenda foi criada como um plano de ação em busca de que o planeta prospere por meio da sustentabilidade.

Para isso foi criado um plano com 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável, conhecido como ODS. Nele são apresentadas 169 metas para acabar com a pobreza para que todos tenham vida digna.

## **Os 17 Objetivos e Metas de Desenvolvimento Sustentável**

Segundo a Agenda 2030, os países criaram o relatório com base em objetivos e metas, como veremos a seguir.

A erradicação da pobreza é encarada como um dos maiores problemas do mundo, devido a muitas pessoas não terem água e saneamento básico adequados para que se mantenham saudáveis e em condições de viverem melhor. Entendeu-se que, à medida que o progresso avançou e com ele o crescimento econômico, a falta de trabalho e de mão de obra capacitada cresceram junto com desemprego e pobreza extrema, já que água e saneamento são direitos de todos.

Como a fome está relacionada a pobreza, um dos objetivos é ter Fome Zero e Agricultura Sustentável, sendo esse um grande desafio para se buscar o equilíbrio e a subsistência da população. A erradicação da fome a partir da produção de agricultura sustentável, assim com a melhoria da nutrição terão como meta extinguir a desnutrição. Consequentemente, as mortes por falta de alimento acabariam.

A ideia da agricultura sustentável é que as pessoas tenham acesso a boa alimentação e a saúde. Outro objetivo relacionado à Agenda 2030 e que auxilia a erradicação da pobreza e da fome é o consumo e a produção responsáveis, assumindo produção padronizada e de consumo sustentáveis, com redução de descartes de lixo e seus poluentes, assim como a reciclagem e a redução de desperdícios. A ação evita desperdícios, a população alimenta-se melhor e as produções são mais enxutas.

Em busca da melhoria da saúde e do bem-estar entende-se que a saúde só se dá à medida que as pessoas têm uma vida mais saudável para que todos tenham seu bem-estar garantidos. A meta foi traçada com relação a doenças mais agressivas, como AIDS, tuberculose, malária e doenças transmissíveis. O objetivo é que todos tenham acesso a vacinas e que haja apoio a pesquisas para que, mundialmente, todos tenham o mesmo direito a saúde, cuidados e medicamentos.

As dificuldades descritas até aqui se dão por falta de educação de qualidade. A Agenda 2030 incluiu como objetivo promover educação inclusiva e equitativa, com qualidade, para todos, assim como gerar oportunidades de aprendizagem. A meta é justificada por ser a educação uma ferramenta para o desenvolvimento do indivíduo e seu crescimento. Logo, o desenvolvimento sustentável seria atingido com maior agilidade, já que a educação ajuda a erradicar a pobreza.

Para a formulação do relatório, direitos foram debatidos e incluídos, como igualdade de gênero, não excluindo-se seu objetivo, no sentido de que o empoderamento

feminino prevaleça. Dessa forma, foi definido que, para atingir-se o objetivo, a meta seria propiciar direitos e recursos econômicos iguais para as mulheres, concedendo-lhes terra e propriedades, já que se entende que com esses recursos haverá base para desenvolvimento e empoderamento, além de acesso à saúde.

A luta pela igualdade de gênero abriu muitas portas. Hoje já temos mulheres ocupando novos espaços e as legislações estão mudando em relação a igualdade de gêneros, que vem sendo fortalecida. A redução das desigualdades é outro objetivo, principalmente pela desigualdade de renda que ainda afeta muitos países globalmente. Para isso, os mercados financeiros deverão ser mais democráticos.

Energia acessível e limpa: em um mundo moderno e sustentável a população deverá ter energia elétrica com preço acessível. Esse acesso é um direito universal e para isso deve-se investir em energia limpa, seja solar, eólica ou térmica. O crescimento econômico depende dessa colaboração com o meio ambiente.

Na Agenda 2030 ainda fica acertado que o trabalho decente e o crescimento econômico serão promovidos e sustentados para que o emprego seja pleno e produtivo e haja trabalho decente para todos.

Em relação a desenvolvimento, indústria, inovação e infraestrutura são estes os objetivos da Agenda 2030. A ideia é que a inovação seja fomentada e a indústria seja inclusiva e sustentável. Dessa forma, serão gerados novos empregos e as indústrias sustentáveis estarão aptas a gerar inovação e pesquisa.

A Agenda prima por cidades e comunidades sustentáveis com o objetivo de que as cidades e os assentamentos humanos sejam mais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Os países ainda precisam combater os problemas do clima e o objetivo é ter a ação contra a mudança global do clima, já que há muito tempo temos alterações climáticas em desequilíbrio. Para que tenhamos melhoria e possamos ter uma vida melhor, devemos gerar mudança ajudando os países em desenvolvimento e estabelecendo compromissos com o meio ambiente.

Como o clima se manifesta na natureza, ficou marcado o objetivo com a vida na água e com a vida terrestre. A meta com a primeira é conservar o uso dos recursos marítimos por meio de leis internacionais, além de manter os oceanos limpos e sustentáveis. Já a vida terrestre terá como meta restaurar o uso do ecossistema, assim como manter as florestas preservadas para que não haja perda da terra com desmatamento. Não podemos nos esquecer de que todos esses patrimônios da humanidade deverão ser mantidos e preservados.

Para que possamos ter paz, justiça e instituições eficazes deveremos proporcionar acesso à justiça para todos, com direitos humanos preservados, reduzir o tráfico de armas ilícitas e fortalecer a participação de países em desenvolvimento em instituições de governança global. É a partir do fortalecimento de parcerias e meios de implementação para promover as relações do comércio internacional para ajudar países em desenvolvimento que será possível aumentar as exportações e parcerias entre os países.

De acordo com os 17 objetivos teremos um mundo melhor e mais saudável. Cabe aos representantes dos países cumprirem o que foi acordado. Algumas nações já iniciaram o processo de adaptação, outras não iniciaram e os países mais desenvolvidos estão muito à frente dos demais.

O desenvolvimento sustentável contribui para o desenvolvimento do país, tanto na economia quanto no combate à pobreza.

## **RESUMO**

Neste capítulo você aprendeu sobre a importância do cuidado com o meio ambiente a partir de acordos elaborados em conferências mundiais com o objetivo de gerar melhor qualidade de vida para toda a sociedade a partir de propostas que auxiliam empresas e pessoas a viverem em um mundo melhor. Compreendeu também que há responsabilidade de todos para que possamos ter um país e um mundo mais justo em busca de igualdade de gênero, social e direitos humanos.

Muitas empresas vêm buscando seguir a Agenda 2030 para atender aos acordos mundiais e essa responsabilidade é de todos nós.

# REFERÊNCIAS

AGENDA 2030. **Acompanhando o desenvolvimento sustentável até 2030.** 2018. Agenda 2030. Disponível em: [Plataforma Agenda 2030](#). Acesso em: 10 fev. 2021.

BEZERRA, J. **Conferência de Estocolmo.** Toda Matéria. Disponível em: [Conferência de Estocolmo - Toda Matéria \(todamateria.com.br\)](#). Acesso em: 10 fev. 2021.

CARNEIRO, M. **Importância da ASG para a sobrevivência das empresas.** Blog Revide. Disponível em: [A importância da ASG para a sobrevivência das empresas – Blog - Murilo Carneiro \(revide.com.br\)](#). Acesso em: 12 fev. 2021.

LAYRARGUES. P.P. **Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável:** evolução de um conceito? Zeartur. Disponível em: [DO ECODESENVOLVIMENTO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: \(webnode.com.br\)](#). Acesso em: 10 fev. 2021.

PENA, R. F. A. **Desenvolvimento sustentável.** Brasil Escola. Disponível em: [Desenvolvimento sustentável - Brasil Escola \(uol.com.br\)](#). Acesso em: 14 fev. 2021.

# **4 Ferramentas para suporte de negócios**

No mundo digital e inovador em que vivemos desde a globalização, as empresas estão cada vez mais atentas e organizam-se com o objetivo de ter maior controle de seus negócios e de seus clientes.

Neste capítulo você conhecerá os tipos de ferramentas e seus objetivos, para entender a utilização de cada um deles.

Devido às novas formas de comunicação interna e externa nas empresas, observamos que as comercializações passaram a utilizar muitas ferramentas para impulsionar os negócios. As organizações buscaram o princípio do “bom atendimento com lucro”, o que viria a tornar-se o sistema de gestão empresarial conhecido como Customer Relationship Management – CRM — em português, Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

De acordo com o conceito de bom atendimento com lucro, é primordial incluir os canais de relacionamento entre a empresa e o consumidor. Essas ferramentas podem identificar o cliente insatisfeito, em caso de reclamação, e reverter o problema. A ausência do serviço pode causar a ida de consumidores para as instituições concorrentes ou reivindicações por meio de canais como Procon, redes sociais etc. Portanto, o bom atendimento com lucro inclui o incentivo à reclamação pelos canais internos das empresas.

O CRM está alicerçado nos clientes e nas relações das organizações com eles, bem como nos potenciais clientes (aqueles que não são, mas têm potencial para serem no futuro), nos concorrentes, nas informações sobre os clientes, nos lançamentos de novos produtos e serviços para atender às demandas dos grupos de clientes e nas ações competitivas estabelecidas entre as organizações (SILVA; ZAMBOM, 2015).

O CRM adapta-se a qualquer condição, ou seja, cada empresa o utiliza de acordo com a forma que melhor se aplica na intermediação entre os clientes. Os produtos vendidos ao consumidor podem ser produtos de massa, comercializados ou ligados ao marketing de relacionamento.

As quantidades de informações que são geradas desde o momento em que o consumidor solicita o produto são inúmeras. Para que a organização consiga um bom controle, as ferramentas de gerenciamento são essenciais.

Os softwares de gestão de relacionamento com o cliente, como o CRM, trazem meios cada vez mais sofisticados de identificar aqueles de baixo desempenho e eliminá-los da lista, se essa for a decisão dos administradores.

Quando a empresa seleciona seus clientes passa a ter relacionamentos mais duradouros e profissionais, de forma a buscar parcerias e criar relacionamentos a partir de ferramentas que avaliem a satisfação e a insatisfação de seus consumidores.

O uso de ferramentas como o CRM ou de outros recursos de mesma natureza, como o Enterprise Resource Planning – ERP, é capaz de gerar um perfil exato de cada cliente atendido.

Em sua maioria, as empresas conhecem seus clientes, elas sabem quem eles são, quanto compram e quando procuram pelo produto ou informação. Dessa forma, a empresa pode traçar o perfil do consumidor e oferecer o que ele precisa como produtos mais baratos, ofertas e lançamentos em geral. No que diz respeito à relação interna da empresa, a equipe de vendas consegue saber qual quantidade de determinado produto existe, onde ele está e quando poderá chegar.

O gerenciamento do relacionamento com os clientes possibilitou às empresas tornarem-se enormes em número de consumidores atendidos sem perder a capacidade de saber sobre cada um.

É fundamental garantir que cada cliente rentável terá seu pedido atendido antes de assumir novos compromissos (novos pedidos) em que a viabilidade seja de difícil avaliação. Nesse gerenciamento, a empresa pode identificar os consumidores que geram mais lucros e os que geram menos. Também é possível identificar aquele cliente que é

considerado ruim para a companhia. A partir desse relatório, a empresa poderá desenvolver formas de reverter o perfil.

Um dos caminhos para mudar o perfil é quando o sistema é utilizado em mercados de massa. A estratégia será viável se os produtos ou serviços forem altamente desejados pelo cliente. Caso contrário, os custos podem ser maiores.

Uma estratégia de ampla cobertura (mercado de massa), abrangendo todo o mercado, somente se torna lucrativa e viável se os atributos do produto ou serviço forem extensamente desejados por todos os clientes (atuais e potenciais) ou, pelo menos, pela maioria deles. Por sua vez, as vantagens em custos são asseguradas quando se pode usar a mesma fábrica, a mesma força de vendas e as mesmas instalações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para produzir e vender mais.

Silva & Zambom (2015) afirmam que as vantagens que justificam o investimento em CRM são:

**- Quanto ao custo:** o custo para manter os clientes atuais é bem menor do que para obter novos. A maneira como a organização atende aos consumidores é um importante diferenciador competitivo. O preço é apenas um diferenciador de atração, porque pode ser alterado facilmente (pela empresa ou por sua concorrente). Por isso, é necessário contar com outros elementos, como bom atendimento, conhecimento sobre as preferências do cliente, entre outros. O valor agregado ao produto ou serviço se encaixa nos desejos do consumidor. Assim, é possível realizar a customização em massa na internet com a ajuda de softwares programados para customizar de acordo com o desejo do cliente. No ambiente físico, os custos tendem a aumentar sempre.

**- Quanto à classificação dos clientes:** ajuda a classificar os consumidores em grupos com características mercadológicas, interesses e capacidade de pagamento em comum, também de acordo com a frequência e volume de compra.

**- Quanto à competitividade:** oferece suporte aos produtores para chamar clientes, mas não apenas devido ao preço. Inclui no pacote de atendimento serviços como diferenciais de venda e outros tipos de atributos.

**- Quanto à velocidade de venda:** ajuda no processo de aceleração para comercializar os produtos. Neste item é importante conhecer o segmento de mercado para que haja resultado.

**- Quantos aos custos publicitários:** reduz os custos de propaganda devido ao investimento direcionado em canais e meios de mídia. Esse tópico busca diminuir os

riscos de comunicação em massa que possam irritar, confundir ou ser imperceptíveis ao público-alvo.

- **Quanto à abordagem de clientes:** une as características de serviço da empresa às necessidades e melhor abordagem dos clientes específicos para o perfil da instituição.

- **Quanto aos resultados:** ajuda a melhorar a capacidade de mensuração de resultados de uma campanha, ações de marketing ou promoção de vendas, entre outros.

- **Quanto às informações do banco de dados de marketing:** utiliza melhor essa ferramenta. A Data Base Marketing – DMB armazena informações, dados e os inclui ao Sistema de Informação de Marketing – SIM, que compartilha as informações relevantes e as disponibiliza aos setores responsáveis.

- **Quanto ao investimento:** ajuda a materializar o investimento e fornece informações para reduzir os gastos com clientes que investem menos na marca, além de transferir essa verba para os maiores consumidores. Ou seja, equilibra o serviço de acordo com o potencial do cliente.

## Benefícios do CRM

- **Melhor retenção e fidelidade do cliente:** os consumidores permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência, ou seja, há maior valor em longo prazo.
- **Maior lucratividade por cliente:** não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e pela não necessidade de se convocar um grande número de clientes para manter constante o volume de negócios.

Alguns riscos são apresentados pelo CRM, pois, como é um sistema, pode também acumular erros, como armazenar clientes que não trarão lucros ou até mesmo que não tenham interesse por aquele produto ou serviço.

O CRM pode ser separado como operacional, analítico e colaborativo:

- O sistema operacional está voltado para canais de relacionamento.
- O sistema analítico corresponde à classificação dos clientes.
- O sistema colaborativo constrói a ideia de valor ao consumidor.

## Big Data

Madruga (2018) define o Big Data como um sistema utilizado para que sejam encontradas quaisquer informações no menor tempo possível e de maneira otimizada. Envio de e-mails, consulta de preços, estoque de produtos, dados de banco, entre outros podem ser registrados por essa ferramenta. Se informação é poder, nada melhor do que a presença do Big Data no desenvolvimento das instituições.

Ainda segundo o autor, como o número de clientes vem aumentando em grande escala, o Big Data tem ganhado mercado e logo ficará mais conhecido. Seu objetivo é atender em grande escala trazendo volume, veracidade, velocidade, variedade e valor: são os 5Vs. É mais um meio para atender ao marketing e, principalmente, ao gerenciamento das empresas.

**- Volume:** está diretamente ligado à quantidade de informações em larga escala e que tendem a crescer sempre mais.

**- Velocidade:** a captação, gravação e atualização dos dados devem ser feitas em tempo real para evitar problemas de obtenção da informação. O tamanho também é fator limitante, que pode lesar a instituição. Exemplo: uma empresa de telefonia demorar horas para apresentar o boleto mensal de um cliente que o demanda.

**- Variedade:** a variedade de dados se caracteriza como os já armazenados em banco de dados (Oracle e PosrgreSQL) e as informações advindas de arquivos diversos (documentos, vídeos, imagens etc.). Um dado sozinho pode não ser útil se não estiver unido a outros.

**- Veracidade:** fake news também prejudicam as organizações. Apenas a união entre os primeiros três “V” já citados não colabora para o sucesso do sistema. Informações verídicas podem impedir, por exemplo, uma venda de produtos ou serviços a clientes com baixa possibilidade de pagamento, assim como traz ao sistema dados positivos de consumidores idôneos. Informação também é patrimônio.

**- Valor:** este fator é necessário porque condiz com a compensação no investimento no processo. Seria inviável obter via Big Data um custo mais elevado do que o lucro a ser atingido.

## Customer Experience Management – CXM

Customer Experience (Experiência do Cliente, ou CX) é tudo aquilo que envolve o relacionamento do consumidor com a marca antes mesmo de ele se tornar cliente. “Ma-

nagement” são as habilidades capazes de gerenciar todas as práticas, metodologias e sistemas que humanizam as relações. Na verdade, priorizam o cliente. Na era digital, é quando o consumidor entra em contato com uma empresa e deseja ter uma experiência exclusiva, voltada apenas para ele.

Se a empresa contratante cumprir rigorosamente as etapas de implementação do CRM, poderá, ao longo do tempo, evoluir para o Customer Experience Management – CXM. Nesse momento a companhia estará entendendo aquele cliente de que cuidou no CRM e que precisa de um atendimento mais especializado, ou seja, que precisa que aquela marca dê maior atenção aos seus desejos.

## Diferenças entre CRM e CXM

Um sistema de CRM (Customer Relationship Management – gerenciamento de relacionamento com o cliente) é um aplicativo voltado para as equipes de vendas.

Quanto à plataforma de CXM, ela pode mapear toda a jornada do cliente em diversos setores da empresa, como vendas, marketing, suporte, redes sociais e operações.

## E-learning

O recurso de treinamento a distância atua como um portal para criação, armazenamento e gestão de treinamentos para funcionários, parceiros ou mesmo clientes. Inclui sistemas de cursos a distância e de catálogos, escolha de cursos, testes para determinar a habilidade do treinando e sistema de certificação. Desse modo, torna possível a disponibilização de uma variada oferta de treinamentos.

# RESUMO

Neste capítulo você conheceu os tipos de ferramentas de relacionamento com o cliente e mecanismos de gerenciamento que as empresas utilizam para entender seus consumidores e colaboradores, com isso alcançando maior organização para uma alavancagem segura.

## REFERÊNCIAS

MADRUGA, R. **Gestão de relacionamento & customer experience.** São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, F.; ZAMBOM, M. **Gestão do relacionamento com o cliente.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.



**UVAo**  **UJ**  
UNIJORGE