

MODELOS DE NEGÓCIO INOVADORES DO CANVAS E MEG/FNQ: um estudo exploratório de suas características e vantagens

Sérgio Henrique Silva de Souza¹

Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

A inovação é um conceito de relevância no cenário econômico atual que fomenta a criatividade e cria valor para a empresa. Ela pode se manifestar nos produtos, serviços, processos, na gestão e em novas idéias. Seguindo esse raciocínio, o modelo de negócio tem um papel fundamental para o alcance de um método inovador na entidade, pois, ele representa os processos de uma organização, o lucro obtido e o valor que oferece aos seus clientes. Coadunando com esse pensamento, o presente trabalho tem o objetivo de descrever as características e vantagens de dois modelos de negócio inovadores, CANVAS e MEG/FNQ e apresentá-los como ferramenta de gestão importante para alavancar o sucesso da instituição. O *Business Model Canvas* (CANVAS) consiste em explorar e analisar nove elementos, distribuindo-os dentro de quatro blocos conceituais. Já o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é baseado em treze conceitos fundamentais e oito critérios relacionados à excelência em gestão. Em relação a metodologia, trata-se de um estudo de natureza exploratória, sendo desenvolvido por meio de uma coleta de dados secundários a partir de uma pesquisa bibliográfica. A partir da descrição das características e vantagens dos modelos, conclui-se que os modelos de negócio em questão são ferramentas de gestão inovadoras e sustentáveis para o sucesso da empresa, e, também, que a inovação é um tema a ser fomentado, continuamente, como um processo de criatividade e de geração de valor para os produtos, serviços e negócios.

Palavras-Chave: Inovação, Canvas, MEG, Modelos de negócio.

INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF THE CANVAS AND BEM /NQF: an exploratory study of its features and benefits

ABSTRACT

Innovation is a concept of relevance in the current economic environment that fosters creativity and creates value for the company. It can manifest itself in the products, services, processes, management and new ideas. Following this reasoning, the business model has a key role to achieve an innovative method in the entity because

¹ Acadêmico do Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios - UNI/RN. E-mail: sergiohss@yahoo.com.br

² Professor Orientador do Curso Gestão Estratégica de Negócios - UNI/RN. E-mail: valeriaaraujoufrn@gmail.com

it represents the processes of an organization, the profit obtained and the value it offers to its customers. Consistent with this thinking, this paper aims to describe the characteristics and advantages of two models of innovative business, CANVAS and MEG / FNQ and present them as an important management tool to leverage the success of the institution. The Business Canvas Model (CANVAS) consists to explore and analyze nine elements, distributing them within four conceptual blocks. But the Business Excellence Model (BEM) of the National Quality Foundation (NQF) is based on thirteen fundamental concepts and eight criteria related to management excellence. Regarding the methodology, it is a study of an exploratory nature, developed through a collection of secondary data from a literature search. From the description of the characteristics and advantages of the models, it is concluded that the business models in question are innovative and sustainable management tools for the company's success, and also that innovation is a theme to be promoted continuously as a process of creativity and value creation for the products, services and business.

Keywords: Innovation, Canvas, MEG, Business Models

1 INTRODUÇÃO

A palavra inovação significa o ato ou efeito de inovar, novidade ou renovação (FERREIRA, 2008). A inovação num sentido mais amplo está relacionada a idéias, invenções e exploração econômica de novos mercados e novos produtos ou serviços. Corroborando esses conceitos, Roberts (1988) a define como sendo a geração de uma idéia ou invenção e a conversão desta invenção em algum tipo de negócio ou aplicação útil (PIRES E MARCONDES, 2004).

Nesse sentido, diante de um mercado competitivo, soluções inovadoras são necessárias para a sobrevivência e sucesso das empresas, principalmente as pequenas e micros empresas, necessitando de diferenciais positivos em relação à concorrência.

Baseado nas citações: Porter (1989) “uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece uma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo”, para Neely e. Hii (1999) “inovação é o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos existentes e competências”, conclui-se assim que a inovação tem um papel essencial na estratégia da organização a curto e longo prazo, sempre agregando

valor ao produto ou serviço oferecido. Para isso, é preciso entender as necessidades dos clientes e inovar (MELLO et al, 2015).

Frente à necessidade de inovar, o modelo de negócio é uma ferramenta importante para o alcance de um processo inovador na empresa, pois, ele representa os processos de uma empresa, o lucro obtido, o valor que oferece aos seus clientes e a forma sustentável que mantém ao longo do tempo (OROFINO, 2011).

Considera-se, também, que o modelo de negócio pode ser um conjunto de regras e princípios que norteiam os gestores na escolha de alternativas eficientes e eficazes para cumprimento de sua missão (CROZATTI, 1998). Outra definição para modelo de negócio é o da descrição lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor (OSTERWALDER et al., 2010 apud MELLO et al, 2015).

Nesse cenário, perante novas demandas de competitividade apresentadas pelo mercado, é preciso a aplicação de modelos de negócio inovadores nas empresas, tais como: o *Business Model Canvas* (CANVAS) e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG/FNQ).

O modelo CANVAS consiste em explorar e analisar nove elementos, distribuindo-os dentro de quatro blocos conceituais, sejam os elementos: segmentos de clientes, proposições de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, rede de parceiros e estrutura de custos (GONÇALVES, 2012). Essa apresentação da complexidade organizacional e funcional da empresa em nove componentes e seu entendimento fazem aumentar as chances de sucesso (MELLO et al, 2015).

Já o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é baseado em treze conceitos fundamentais e oito critérios relacionados à excelência em gestão, com a finalidade de avaliar, diagnosticar e desenvolver sistemas de gestão nas organizações, podendo ser usado para auto-avaliação, diagnóstico organizacional, ou para candidatura de empresas ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Sejam os fundamentos: pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre o clientes e o mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; geração de valor (FNQ, 2015).

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é descrever as características e vantagens desses dois modelos de negócio inovadores, CANVAS e MEG/FNQ e apresentá-los como ferramenta de gestão importante para alavancar o sucesso da empresa. O presente estudo se justifica pela relevância de fomentar a inovação no cenário econômico atual, com mais um trabalho elucidativo de técnicas de gestão inovadoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

A Inovação é um processo feito para fomentar a criatividade, criando valor por meio de novos produtos, serviços e negócios. Pode ser, também, o ato de conferir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) da empresa que resultem em riquezas (SILVA, 2005). Compilando vários autores, Silva (2005) define inovação como sendo o processo estratégico empregado pela organização na criação de novos elementos, novos valores ou novas capacidades aos recursos, aos processos, aos produtos/serviços, às técnicas organizacionais, ao modelo de negócio ou à qualquer outro componente relevante para a consecução dos objetivos da organização.

Incrementando o conceito de inovação, ela pode significar mudanças nas empresas já existentes ou a criação de novas, inovando ou reformulando produtos, serviços e, também, processos, baseados no uso pelos consumidores, pela indústria ou pelo governo (PIRES; MARCONDES, 2004).

Em meio a esses conceitos, a inovação é uma contribuição fundamental para a competitividade no mercado nacional. No Brasil, estimular os benefícios da inovação para o avanço da produtividade e competitividade é um desafio estrutural, e o desafio dessa política inovadora é incitar as entidades a inovar. Dessa forma, a inovação no Brasil vem tomando proporções mais abrangentes, se beneficiando de sinergias potenciais entre promoção de C&T, suporte à P&D e estímulo à competitividade comercial (ALBUQUERQUE; BONACELLI, 2011).

Para Drucker (2007), a inovação é uma ferramenta específica para os empresários, por meio da qual exploram a mudança como oportunidade de negócio

ou serviço diferente. Ela pode ser vista como disciplina, pode ser aprendida ou praticada, mas tem que ser estimulada a mudanças que gerem oportunidades de inovações de sucesso (SARTORI; SILUK, 2011).

2. 2 MODELO DE NEGÓCIO

Para Osterwalder & Pigneur (2003a), as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) incrementaram os conceitos de modelo de negócio, tornando-o mais complexo e completo. Dessa forma, a atuação da empresa ampliou, gerando novas oportunidades na oferta de valor aos clientes, impulsionada pela diversidade dos canais de distribuição (OROFINO, 2011).

Com isso, as empresas vivenciam novos tempos, atuando em rede, se beneficiando dos resultados de outros parceiros, expandindo seu modelo de negócio para um conjunto de capacidades organizacionais que criem valor em sintonia com objetivos estratégicos, sociais e econômicos (OSTERWALDER et al., 2005; SHAFER et al., 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b, apud OROFINO, 2011).

Na visão de Zott, Amit, Massa (2010b), o modelo de negócio inovador, que muda a forma de realizar negócios, que cria novos valores organizacionais, e surge como um novo padrão de empreender, representa uma fonte de vantagem competitiva para o sucesso (OROFINO, 2011). Já para Osterwalder & Pigneur (2003a), modelo de negócio fornece ao gestor um suporte para melhorar a maneira de efetivar negócios sob condições de incerteza (OROFINO, 2011), em um mercado inovado constantemente.

Por fim, podem-se reunir alguns conceitos em um só, compilando vários autores: o modelo de negócio engloba estratégias que compõem um portfólio para enfrentar as situações do ambiente; representa estratégias fundamentais da empresa para criar e capturar valor de uma rede de valor; é definido como a estrutura, conteúdo e regulamentação das transações entre firma e parceiros, padronizando um vínculo transacional; resulta em estratégias escolhidas e implementadas pela empresa; e significa a estrutura integradora de idéias e tecnologias com resultados econômicos (Magretta, 2002; Shafer et al, 2005;

Osterwalder et al, 2005; Amit&Zott, 2007; Casadesus-Masanell; Ricart, 2009; Chesbrough, 2006, Takahashi; Takahashi, 2011 apud Rausch, 2012).

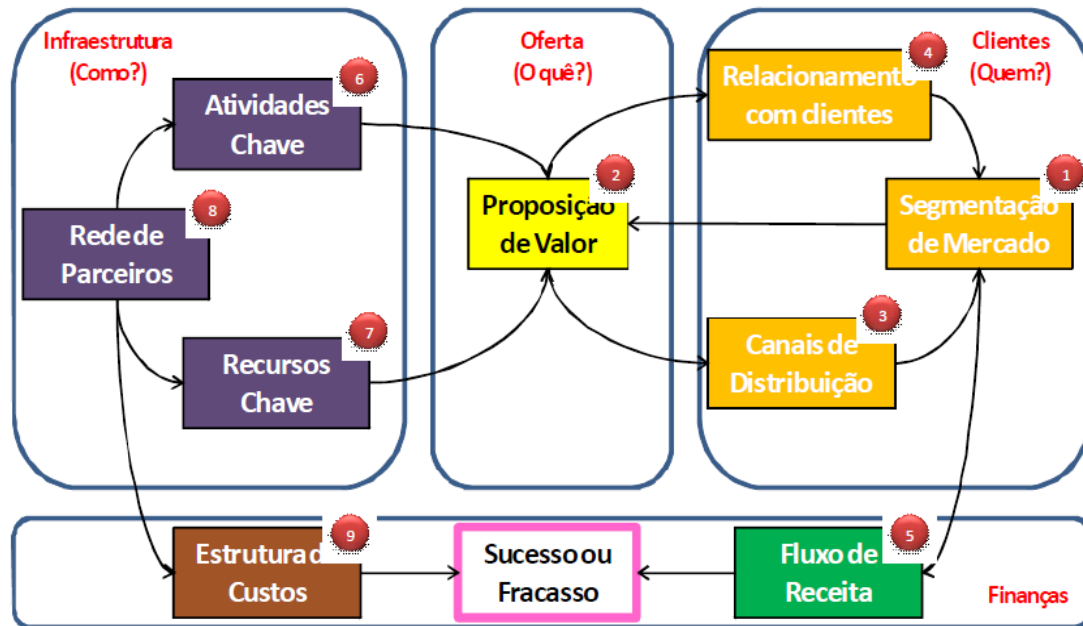
2.3 MODELO CANVAS

A estrutura do Canvas tem o propósito de ter uma melhor didática para explicar o modelo de negócio. Pensando nisso, os autores criadores da proposta desenvolveram um modelo de negócio chamado *Business Model Canvas* (CANVAS), com o pensamento de que o bom desempenho decorre da relação entre os elementos mais do que os elementos em si (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009 apud GONÇALVES, 2012).

Nesse modelo, nove elementos são explorados e posicionados dentro de quatro blocos conceituais, sejam os elementos: segmentos de clientes, proposições de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, rede de parceiros e estrutura de custos; e os blocos: infraestrutura (como?), oferta (o que?), clientes (quem?) e Finanças (quanto?) (GONÇALVES, 2012).

Esse modelo de negócio (Canvas) é um instrumento que permite ao empresário ter uma visão geral da organização em nove componentes, relatados em uma só folha ou cartaz, visualizando, assim, com facilidade e concisão, a forma como a instituição pretende gerar valor (CARRASCO et al, 2014). A figura 1, representa essa estrutura.

FIGURA 1 – O Business Model Canvas



Fonte: Gonçalves (2012)

Acompanhando a figura 1, em uma sequência lógica, no bloco clientes, é feita uma segmentação de mercado, verificando os clientes potenciais para determinado produto ou serviço. No bloco oferta, são definidas as características do produto ou serviço que agregam valor para os segmentos selecionados. Adiante, de volta ao bloco clientes, procura-se responder como o valor será transmitido, vendido e entregue aos diferentes segmentos pelos canais de distribuição. Finalizando o bloco clientes, neste momento, são estabelecidas as estratégias de relacionamento com os clientes. Já no bloco finanças, são discriminadas as entradas de receitas e a forma de cobrança (fluxo de receita). Seguindo para o bloco infraestrutura, agora, é determinado o que a empresa necessita de recursos-chave (ter) e de atividades-chave (fazer) para realizar as estratégias dos outros elementos. Ainda nesse bloco, a organização analisa a conveniência de parceiros para o cumprimento do propósito do modelo de negócio. Por fim, retorna-se ao bloco finanças para identificar e estruturar os custos da empresa. Visto essa sequência, apura-se a compatibilidade dos custos com as receitas e se o modelo de negócio é viável (GONÇALVES, 2012).

Complementando a descrição da figura 1, segue o quadro 1, com perguntas dos elementos a serem discutidos no modelo Canvas:

QUADRO 1 – Questões trabalhadas no método CANVAS

Elemento do modelo de negócios	Perguntas
Segmentos de clientes	Para quem estamos criando valor? Quais são as características deste(s) segmento(s)? Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?
Proposições de valor	Que valor nós entregamos para o cliente? Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver? Que necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo? Que pacotes de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Canais de distribuição	Por quais canais nossos segmentos de clientes podem/querem ser abordados? Como esses canais estão integrados? Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?
Relacionamento com clientes	Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar? Qual é o custo de cada um deles? Como isso está integrado ao modelo de negócio como um todo? O que se pode esperar em termos de aquisição, retenção e <i>up-selling</i> (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?
Fluxo de receitas	O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar? O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema? De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado? Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?
Recursos-chave	Que recursos-chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os canais? E para os relacionamentos com os clientes? E para implementar as fontes de receita?
Atividades-chave	Que atividades-chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os canais? E para os relacionamentos com os clientes? E para implementar as fontes de receita?
Parcerias-chave	Quais devem ser nossos parceiros-chave? E os fornecedores estratégicos? Quais recursos-chave estamos obtendo deles? E quais atividades-chave eles produzem?
Estrutura de custos	Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009) apud Gonçalves (2012)

No modelo Canvas, conforme os elementos são trabalhados, as informações são ordenadas em um painel ou quadro de maneira visíveis. Após respondidas todas as perguntas, o próximo passo é a avaliação da viabilidade do negócio, baseado na visão globalizada de todo o conteúdo produzido e exposto, que o quadro deste modelo de negócio permite (GONÇALVES, 2012).

A metodologia do modelo Canvas se reparte em cinco seções distintas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010 apud GUEDES, 2011): tela; padrões; projeto; estratégia e processo.

Em relação a tela, essa fase é uma etapa principal para compreender o negócio em estudo, na qual se permite ter uma visualização gráfica do modelo, como também, sua descrição, a interação dos elementos e o relacionamento entre os processos e o propósito da empresa. Na seção padrões, leva-se em conta a especificação de alguns conceitos chaves que são aplicados à análise do modelo. Já no projeto, a área de design fica encarregada de ajudar no desenho e na interpretação visual do modelo. Essa etapa é essencial para o esboço da tela inicial, que envolve cenários, prototipagem e o desenho visual. No que se refere à seção estratégia, é nela que são avaliados o meio envolvente e os pontos fortes e fracos mediante a concorrência do mercado. Neste momento, são analisados a gestão de múltiplos modelos de negócio (relacionados ou autônomos) e a *Estratégia do Oceano Azul*, que relaciona a criação/aumento de valor com a eliminação/redução dos custos. Por fim, é na fase processo que é feita a metodologia para implementação prática do Canvas, com as cinco etapas de execução dinâmica e evolutiva dos pontos anteriores: mobilizar, compreender, projetar, implementar e gerir.

O modelo Canvas, comparado a outros modelos de negócio, possui alguns diferenciais: pensamento visual; visão sistêmica; cocriação; simplicidade e aplicabilidade (SEBRAE, 2013).

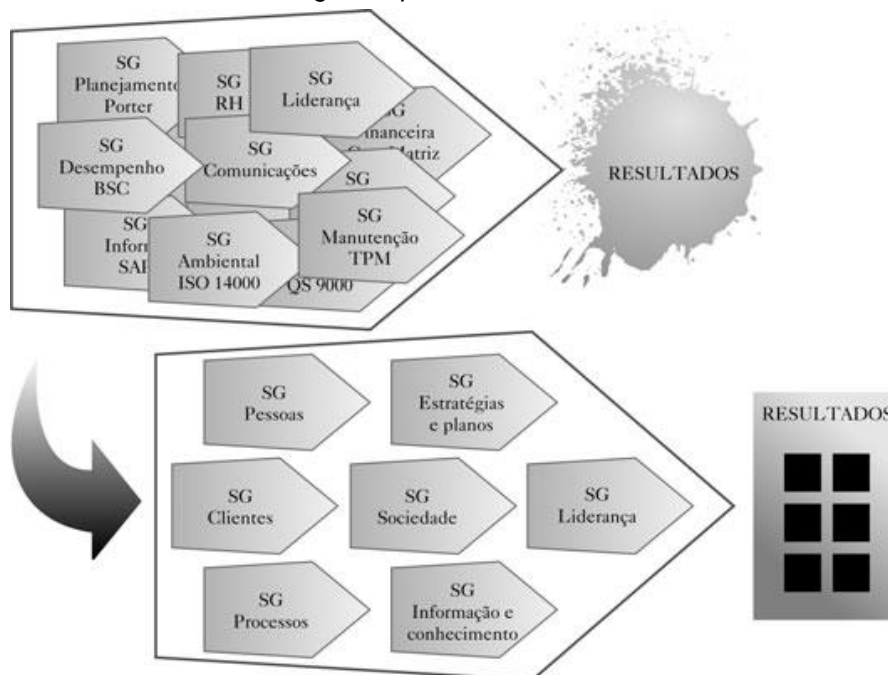
O pensamento visual se caracteriza pelo uso de desenhos e figuras que representam idéias ou circunstâncias da empresa. Dessa forma, é de fácil compreensão o tipo de negócio do qual se trata. Essa apresentação visual propicia uma comparação de relacionamento entres os vários blocos e uma verificação se todas essas informações têm sentido, fornecendo mais clareza sobre a viabilidade ou não do negócio. Na visão sistêmica, é possível entender o todo pela análise das

partes e interação entre elas. Ao observar o painel do modelo de negócio, fica claro a relação dos nove blocos com o todo, além de discorrer acerca de quatro pontos que envolvem qualquer organização: o que?, quem?, como? e quanto? Em relação à cocriação, a mesma viabiliza que pessoas de diferentes hierarquias, conhecimentos e experiências influenciem e contribuam para que o negócio se torne mais inovador. Concernente à simplicidade e aplicabilidade, estes diferenciais permitem, através da visualização do Quadro, a verificação, a correção e o foco em tudo que é mais importante, além de ajudar a descobrir os elos que não seriam percebidos em um longo texto descritivo.

2.4 MODELO MEG/FNQ

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um modelo de negócio de repercussão mundial. Esse método de gestão tem como característica mais importante a de ser um modelo sistêmico, com o propósito de estruturar e alinhar os elementos de gestão das empresas, sob a perspectiva de um sistema. A figura 2 ilustra bem esse conceito:

FIGURA 2 - Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos



Fonte: FNQ (2008)

“Com a missão de disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne atualmente 54 Programas e Prêmios Regionais e Setoriais que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão ® (MEG) em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva. Para cumprir este propósito, essa rede busca o alinhamento de seus processos de avaliação ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)” (FNQ, 2008).

O MEG é um modelo completo e de referência mundial para qualquer tipo de empresa e porte. O seu caráter sistêmico proporciona um aprendizado e uma melhoria contínua, voltado para o ciclo PDCL (*plan, do, check, learn*). Outra característica é a de não ser prescritivo, pois o modelo não impõe regras nem ferramentas, mas sugere indagações que permita uma reflexão na forma de gerir e de adequação de suas práticas aos conceitos da empresa. Mais um ponto importante, é que ele é adaptável a qualquer organização por ter o foco no estímulo a formação de respostas, em meio a práticas de gestão, de olho sempre na geração de resultados mais competitivos (FNQ, 2015).

O MEG pode promover vários benefícios, como a competitividade, sustentabilidade, aprendizado organizacional, além de: proporcionar uma avaliação e melhoria da gestão de forma globalizada, facilitar o entendimento das ambições das partes interessadas e conferir-lhes confiança nos administradores, aferir os resultados de forma objetiva, fomentar o compromisso e a colaboração das pessoas, como, também, melhorar a comunicação gerencial. Pode-se, ainda, providenciar um diagnóstico objetivo, mensurar o grau de maturidade da gestão, e, especialmente, provocar a integração e o alinhamento sistêmico (FNQ, 2015).

Para conferir todas essas qualidades e benefícios, o MEG se sustenta em treze fundamentos e oito critérios. Os fundamentos representam conceitos de excelência constatados mundialmente e que se refletem em práticas, processos e fatores de desempenho nas instituições, as quais buscam, continuamente, se aprimorar e se ajustar às mudanças globais. Já os critérios são componentes tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, elaboradas por meio de questões acerca de processos gerenciais e demandas de resultados, com o escopo de aclarar o entendimento de assuntos afins e exibir, de maneira lógica, a gestão de

matérias essenciais à organização (FNQ, 2015). O quadro 2 e 3 descrevem, respectivamente, os fundamentos e os critérios:

QUADRO 2 - Os trezes fundamentos do MEG/FNQ

Pensamento sistêmico	“Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.”
Atuação em rede	“Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.”
Aprendizado organizacional	“Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências.”
Inovação	“Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.”
Agilidade	“Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.”
Liderança transformadora	“Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.”
Olhar para o futuro	“Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.”
Conhecimento sobre clientes e mercados	“Interação com clientes e mercados e entendimento de necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.”
Responsabilidade social	“Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.”
Valorização das pessoas e da cultura	“Criação de condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.”

Decisões fundamentadas	“Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.”
Orientação por processos	“Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.”
Geração de valor	“Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.”

Fonte: e-book FNQ (2015)

QUADRO 3 – Os oito critérios do MEG/FNQ

Clientes	“Análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes.”
Pessoas	“Sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.”
Liderança	“Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.”
Estratégias e planos	“Formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.”
Sociedade	“Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.”
Processos	“Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.”
Resultados	“Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.”

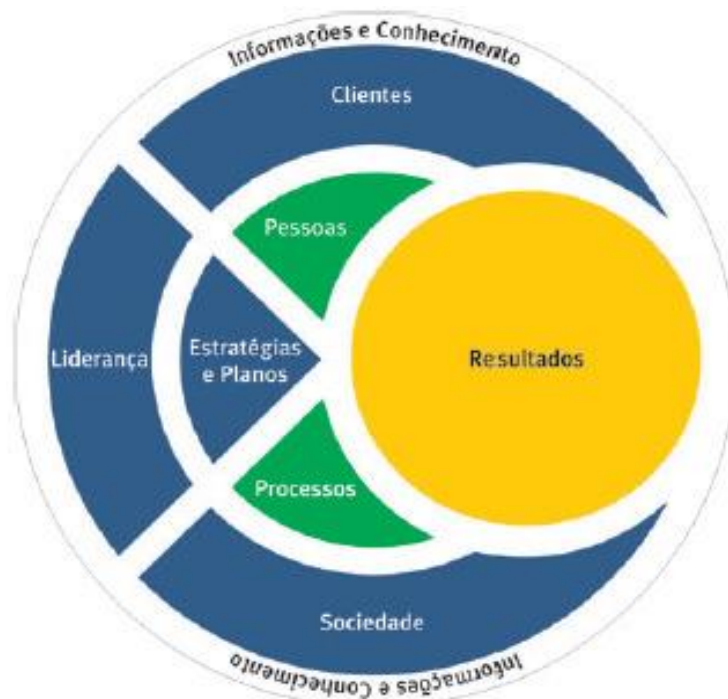
Informações e conhecimento	“Informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.”
----------------------------	--

Fonte: e-book FNQ (2015)

A figura 3 sugere uma visão global da gestão empresarial, observando os oito critérios do MEG em um só plano. Esta montagem pode ser traduzida da seguinte forma lógica: “Por meio das demandas dos **clientes** e da **sociedade**, a **liderança** desenvolve **estratégias** e **planos** que são executados por **pessoas** e **processos** com o objetivo de gerar **resultados**. Tudo isso só acontece se as **informações** e os **conhecimentos** estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização” (FNQ, 2015).

Esses oito critérios ainda se subdividem em vinte e três pontos de avaliação, contemplando dezoito processos gerenciais e cinco resultados da empresa. Essa subdivisão permite um melhor acompanhamento e compreensão do complexo gerencial, além de disponibilizar uma visualização global da gestão, do mercado e de um panorama local ou mundial de atuação da organização (FNQ, 2015).

FIGURA 3 – Mandala representando os critérios do MEG/FNQ



Fonte: FNQ, 2015

3 METODOLOGIA

O trabalho compreende um estudo de natureza exploratória, sendo desenvolvido por meio de uma coleta de dados secundários a partir de uma pesquisa bibliográfica. Entende-se como uma pesquisa bibliográfica, um estudo que está na busca de uma problematização de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. A pesquisa constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Foi realizada uma abordagem de análise qualitativa de dados, o tratamento qualitativo é aquele que através de um conjunto de técnicas interpretativas, visa descrever de forma detalhada um conjunto de informações de difícil interpretação. Tem como escopo traduzir as entre linhas das descrições brutas, ou seja, é reduzir o espaço do que é indicador em vários casos e o que será indicado para cada caso específico ou dentro de um grupo.

A pesquisa qualitativa é uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, percebe-se que a inovação é um conceito de relevância a ser praticado pelos gestores que buscam o sucesso e avanço de suas empresas. É notável, também, que um modelo de negócio, que cria, distribui e captura valor para a entidade de forma inovadora, é uma ferramenta importante para alcançar os objetivos e, conseqüentemente, os lucros. Assim sendo, verificou-se que o *Business Model Canvas* (CANVAS) e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG/FNQ) promovem uma visão sistêmica da organização e identificação dos pontos fortes e pontos fracos, facilitando o entendimento da missão da instituição tanto pelos gestores quanto pelos colaboradores. Esses modelos de negócio exibem, com

clareza, a viabilidade ou não do empreendimento. Conclui-se que os modelos de negócio em questão são ferramentas de gestão inovadoras e importantes para alavancar o sucesso da empresa, e, também, que a inovação é um tema a ser fomentado, continuamente, como um processo de criatividade e de geração de valor para os produtos, serviços e negócios.

REFERÊNCIAS

1. ALBUQUERQUE, Marconi Edson Esmeraldo; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. A Introdução da Concepção de Excelência Gerencial nos Institutos e Centros de Pesquisas Brasileiros: o projeto Excelência na pesquisa tecnológica. **Read**, Porto Alegre, v. 17, n.3, p.592-616, set/dez. 2011.
2. CARRASCO, L. C. et al. **Uma Análise da Aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da Visão de Empreendedores que se Encontram em Diferentes Fases do Negócio - Uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel**. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadores de Empresas, 2014. Belem-PA. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%20164.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.
3. CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações. **Cadernos de Estudos**, São Paulo, v.10, n.18, p.1-20, mai/ago.1998.
4. FERREIRA, A. B.H. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7.ed. Curitiba: Positivo, 2008.
5. FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Rumo À Excelência: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Rumo à Excelência).
6. FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **E-Book- Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 10 jul. 2015.

7. GONÇALVES, Eduardo Jardel Veiga. **Análise e Desenvolvimento de Modelos de Negócio em SPIN-OFFS Acadêmicos: um estudo junto a empresas da IBANTEC UFLA**. 2012. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, 2012.
 8. GUEDES, Susana Raquel Carvalho. **Análise de um Modelo de Negócio no Âmbito do Empreendedorismo Social: O caso “Pista Mágica”**. 2011. 65 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto-PT, 2011. Acesso em: 02 jul. 2015.
 9. MELLO, D. et al. **A metodologia Canvas para o Desenvolvimento e Inovação de Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-metodologia-canvas-para-o-desenvolvimento-e-inovacao-de-micro-e-pequenas-empresas/5833/>. Acesso em: 10 jul.2015.
 10. OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
 11. PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **RAC**, Edição Especial, p.61-78. 2004.
 12. RAUSCH, Gabriel. **Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.
 13. SARTORI, Tatiane; SILUK, Julio César Mairesse. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG): aplicação em uma empresa de software de Santa Maria (RS)**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/39714427.pdf>. Acesso em : 11 jul., 2015.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SILVA, Sandro Tavares. **Inovação no âmbito das Organizações: uma coletânea dos trabalhos realizados pelos principais especialistas sobre o tema**. 2005. 43 f. Monografia (Pós graduação *latu senso*. Curso de MBA em Gestão e Avaliação do Desempenho Estratégico), UPIS Faculdades Integradas, Distrito Federal.