



RELISE

COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA FIVE-V EM UM NANOEMPREENDIMENTO DE LOJA COLABORATIVA¹

*COMPETENCIES AND INNOVATION: APPLICATION OF THE FIVE-V TOOL
IN A COLLABORATIVE NANO-ENTERPRISE*

Alexsandro de Brito Almeida²

Sônia Marise Salles Carvalho³

Tânia Cristina Cruz⁴

Tiago Magalhães Machado⁵

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a aplicação da ferramenta Five-V, originalmente desenvolvida para médias e grandes empresas, em nanoempreendimentos, com foco na remodelagem de seus modelos de negócio em prol da inovação. Como estudo de caso, foi analisado um nanoempreendimento expositor em uma loja colaborativa de Brasília-DF, com ênfase na reconfiguração de valor. A ferramenta Five-V, proposta por Taran et al., foi utilizada para responder à seguinte questão: Quais as competências empreendedoras necessárias para promover a inovação no modelo de negócios da AbA? Como resultados, o estudo apresenta uma ilustração do novo modelo de negócios proposto para o nanoempreendimento, bem como um quadro das competências essenciais para a implementação dessa inovação. A aplicação da ferramenta permitiu uma visão ampliada dos valores da marca AbA e identificou os comportamentos necessários para a transformação do modelo de negócios. Este trabalho demonstra a viabilidade e os benefícios da adaptação de ferramentas estratégicas, tradicionalmente utilizadas por empresas de maior porte, para o contexto dos nanoempreendimentos, contribuindo para o avanço do debate sobre inovação e gestão em pequenos negócios.

Palavras-chave: five-v, inovação, competências empreendedoras, nanoempreendedorismo.

¹ Recebido em 17/02/2025. Aprovado em 10/03/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.20283286

² Universidade de Brasília. alexsandroefi@gmail.com

³ Universidade de Brasília. Smarises1960@gmail.com

⁴ Universidade de Brasília. taniacristina75@gmail.com

⁵ Universidade de Brasília. advogadotiago@gmail.com



RELISE

19

ABSTRACT

This study aims to present the application of the Five-V tool, originally designed for medium and large companies, to nano-enterprises, focusing on reshaping their business models to foster innovation. As a case study, a nano-enterprise exhibitor in a collaborative store in Brasília-DF was analyzed, with an emphasis on value reconfiguration. The Five-V tool, proposed by Taran et al., was used to answer the following question: What entrepreneurial competencies are necessary to promote innovation in the business model of AbA? As results, the study presents an illustration of the proposed new business model for the nano-enterprise, as well as a framework of the essential competencies for implementing this innovation. The application of the tool provided an expanded view of the AbA brand's values and identified the necessary behaviors for transforming the business model. This work demonstrates the feasibility and benefits of adapting strategic tools, traditionally used by larger companies, to the context of nano-enterprises, contributing to the advancement of the debate on innovation and management in small businesses.

Keywords: five-v, innovation, entrepreneurial skills, nanoentrepreneurship.

INTRODUÇÃO

A recente publicação da Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, formalizou o termo “nanoempreendedor” em um esforço para reduzir a informalidade e promover a legalidade no mercado de pequenos negócios. Diante de um cenário com aproximadamente 40 milhões de trabalhadores informais no país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, esses empreendedores enfrentam desafios significativos, como dificuldades no acesso a crédito, benefícios sociais, direitos trabalhistas e, conseqüentemente, na expansão de seus empreendimentos.

Este trabalho ganha relevância ao abordar os nanoempreendedores, utilizando um estudo de caso para aplicar ferramentas e metodologias de modelos de negócios que possam auxiliar na manutenção e no crescimento de seus empreendimentos. A implementação de um novo modelo de negócios exige



RELISE

comportamentos empreendedores específicos, o que levanta a seguinte questão: *Quais são as competências empreendedoras necessárias para promover a inovação no modelo de negócios da AbA Arte Design?*

O objetivo deste estudo é responder a essa pergunta por meio da aplicação da ferramenta Five-V, proposta por Taran et al., em um nanoempreendimento expositor em uma loja colaborativa de Brasília-DF. A AbA Arte Design, marca que nasceu com o propósito de estampar produtos personalizados com imagens autorais, foi escolhida como estudo de caso. Inicialmente, o empreendimento enfrentou dificuldades, com baixo volume de vendas de produtos, ameaçando sua viabilidade. No entanto, em 2016, a criação de uma série de pinturas com interpretações diferenciadas de monumentos de Brasília conquistou o público em 2018, tornando-se o principal diferencial e nicho da marca, representando 95% dos produtos vendidos atualmente.

Como a maioria dos nanoempreendimentos, a AbA Arte Design enfrenta desafios contínuos, como gestão financeira, sazonalidades comerciais e a necessidade constante de inovação. Para auxiliar na superação desses obstáculos, aplicou-se a ferramenta Five-V, uma metodologia estratégica baseada em cinco categorias de análise: proposta de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor, e captura de valor. O propósito é inovar na oferta de produtos e estruturar a gestão do empreendimento.

Desenvolvida por Taran et al., a Five-V é uma ferramenta de modelagem de negócios e inovação tradicionalmente aplicada a médias e grandes empresas. Este trabalho, no entanto, explora sua adaptação a um nanoempreendimento, demonstrando sua viabilidade e potencial para promover a inovação em pequenos negócios. Além disso, são discutidas as competências empreendedoras necessárias para a implementação bem-sucedida do novo modelo de negócios, com base nas contribuições de autores como Queiroz (2008) e Fillion (1993).



RELISE

A estrutura deste artigo inclui a apresentação dos conceitos fundamentais, como nanoempreendedorismo, lojas colaborativas, competências empreendedoras e a ferramenta Five-V, seguida pela análise dos resultados obtidos com a aplicação da ferramenta e das competências identificadas como essenciais para a inovação no modelo de negócios da AbA Arte Design.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Lojas colaborativas como espaços para nanoempreendedores

As lojas colaborativas são excelentes oportunidades para testes e experimentações de empreendedores iniciantes, principalmente criativos, com oportunidades para empreendedores locais com compartilhamento de custos e serviços. Serve como um termômetro aos novos empreendimentos. Uma oportunidade de desenvolvimento, crescimento e expansão para marcas iniciantes. Estimulando a criatividade e inovação para que clientes valorizem as marcas expositoras.

São lojas com espaços físicos compartilhados entre nano e microempreendedores que pagam pelo aluguel desse espaço (comumente chamado de “caixinha”) e uma porcentagem das vendas para cobrir despesas diversas como taxas administrativas e atendentes. Geralmente abrigam mais de 40 “marcas” de empreendimentos pequenos.

Esses espaços, chamados de “caixinhas”, se dão de diferentes formas: prateleiras, nichos, araras, vitrines, balcões etc. abrigando os mais diversos produtos: artesanatos, souvenirs, papelaria, acessórios, joias, roupas, lembrancinhas, plantas, doces, bebidas etc.

Um modelo de negócios crescente e popularizado nos últimos anos no Brasil, teve a loja Endossa, fundada em São Paulo em 2008, considerada a primeira loja colaborativa do Brasil como pioneira nessa modelagem.



RELISE

Fundamentado no aluguel de espaços físicos para exposição de produtos e serviços de empreendimentos muito pequenos, desde nanoempreendedores até MEIs – Micro Empreendedores Individuais e até mesmo microempreendedores, o conceito surgiu na Europa (SEBRAE).

Os empreendedores expositores que participam dessas lojas colaborativas são chamados de “marcas”. A loja colaborativa abriga “marcas”, sejam de pessoas físicas ou de empresas, permitindo que profissionais autônomos, designers, artistas, artesãos, escritores, criativos, aluguem espaços para promoverem suas marcas.

Mas o que vem a ser nanoempreendedorismo?

Com cerca de 40 milhões de trabalhadores informais, de acordo com o IBGE, no Brasil boa parte desse público atua, enfrentando dificuldades para acessar crédito, benefícios sociais e direitos trabalhistas.

Publicada recentemente, a Lei Complementar de número 214, de 16 de janeiro de 2025, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva no dia 16 do mesmo mês, formalizou a definição do termo na tentativa de trazer legalidade aos nanoempreendedores, reduzindo a informalidade. A citada lei institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS); cria o Comitê Gestor do IBS e altera a legislação tributária. (BRASIL, 2025)

Em seu Art. 26. Inciso IV apresenta o termo da seguinte forma:

IV - nanoempreendedor, assim entendido a pessoa física que tenha auferido receita bruta inferior a 50% (cinquenta por cento) do limite estabelecido para adesão ao regime do MEI previsto no § 1º do art. 18-A observado ainda o disposto nos §§ 4º e 4º-B do referido artigo da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e não tenha aderido a esse regime (BRASIL, 2025).

Complementando em seu décimo parágrafo:

§ 10. Para fins de enquadramento como nanoempreendedor, nos termos do inciso IV do *caput* deste artigo, será considerada como



RELISE

23

receita bruta da pessoa física prestadora de serviço de transporte privado individual de passageiros ou de entrega de bens intermediado por plataformas digitais 25% (vinte e cinco por cento) do valor bruto mensal recebido (BRASIL, 2025).

A modalidade, voltada a autônomos e negócios muito pequenos, procura desburocratizar processos, ampliar a inclusão econômica, valorizar atividades de baixa renda e trazer benefícios sociais a esses empreendedores que estão isentos dos novos impostos criados pela reforma tributária, como o IBS e a CBS, bem como maior visibilidade e competitividade, aumentando o consumo e estimulando o desenvolvimento local.

O faturamento anual para nanoempreendedores deve ser de até R\$ 40.500,00, metade do faturamento de um Microempreendedor Individual – MEI (atualmente R\$ 81.000,00). Com formalização mais simples e carga tributária menor, os nanoempreendedores atuarão como pessoas físicas, sem necessidade de criação de CNPJ além de um regime tributário diferenciado para profissionais de plataformas digitais, como motoristas de aplicativo e entregadores.

Entre os principais beneficiários estão: diaristas, vendedores ambulantes, costureiras, artesãos, jardineiros, cozinheiros, agricultores familiares, mototaxistas e entregadores autônomos, contemplando trabalhadores informais com faturamento anual de até R\$ 40.500,00, profissionais de plataformas digitais que não se enquadrem no MEI.

Nanoempreendedores não pagarão o Imposto sobre Valor Agregado (IVA) criado pela reforma tributária, que entra no lugar do ICMS, ISS, PIS, Cofins e IPI, garantindo que esses empreendedores não sejam sobrecarregados com impostos que não conseguem pagar convidando-os para a formalidade. Porém a isenção não significa que não pagarão nenhum imposto a partir de 2026, ano em que entra em vigor a reforma tributária, outras contribuições, como contribuição previdenciária, e impostos sobre a propriedade podem ser cobrados.



RELISE

Profissões como advogados, arquitetos, contadores, engenheiros, publicitários, dentre outras, não poderão se enquadrar como nanoempreendedores.

Motoristas e entregadores de aplicativos, por conta dos elevados custos operacionais dessas atividades, terão apenas 25% do faturamento bruto considerado como receita para fins de enquadramento, ou seja, poderão ter faturamento anual de até R\$ 162 mil.

O nanoempreendedorismo é presente no mercado brasileiro, em nosso dia a dia e rotina, principalmente em cenários de instabilidade econômica. Está no círculo de amizade e familiar, seja por motivo de realização de um sonho, uma complementação salarial ou mesmo por necessidade. Comumente é um “negócio de uma pessoa só”, um negócio responsável por movimentar recursos financeiros, contribuindo diretamente para a economia do país. Comum em família de baixa renda, impactados pelas crises financeira, faz com que vender serviços e produtos seja uma das formas mais viáveis e dignas de gerar renda.

Comumente não são inseridos nas estatísticas sobre empreendedorismo por conta da formalização que não faz parte da realidade da maioria desses empreendedores, tornando seus desafios talvez maiores, mas com certeza diferentes dos enfrentados por outros empreendedores como: precificação, gestão financeira e organizacional, posicionamento da marca, construção do capital social, tempo de dedicação, comunicação, dentre outros.

O crescimento no nanoempreendedorismo foi marcado principalmente com a pandemia em 2020, trazendo impactos para todos os tipos de empreendedores, e perdura até a atualidade afetando também os nanoempreendedores, pois a falta de oportunidades de trabalho formal motivou muitos a abrirem o próprio negócio.

Podem fazer parte no nicho de nanoempreendedores também os empreendedores nômades, não tem um ponto fixo e levam seus produtos até os



RELISE

clientes (como faziam e fazem os mascates), sejam nas residências dos clientes ou em feiras e eventos passíveis de exposição de seus produtos e mercadorias e serviços, mesmo com o avanço da internet e as possibilidades de vendas online, o perfil comunicativo, acolhedor e plural, o contato com o público são vantagens nesse nicho. Desde roupas, artesanatos, acessórios, joias, até comidas, doces, bebidas, apresentações artísticas, souvenirs e serviços.

A necessidade, conforme texto do *site online* CorreioWeb, é uma das responsáveis pela introdução desses empreendedores no mercado. Na fala de Sarah de Magalhães, idealizadora do Varanda BsB (modelo de feira móvel de brechós), são infinitas as vantagens do negócio nômade: "É sobre explorar lugares novos, vivenciar novidades e há também o fato de não se ter custos fixos mensais, porque os valores para sustentar uma loja colaborativa, por exemplo, são muito altos. Definitivamente, sai muito mais caro" (CorreioWeb).

Metamodelo empreendedor na perspectiva de Fillion

Uma das críticas de Fillion está no uso de modelos estratégicos usados no treinamento de empreendedores que têm, majoritariamente, origem naqueles desenvolvidos para grandes empresas (Fillion, 1993) e que esses contêm fatores não importantes no processo estratégico de pequenos empreendedores.

O que desperta outra curiosidade sob o aspecto da aplicabilidade: e se tentássemos levar essa amostra a empreendedores menores ainda em nível micro ou ainda nanoempreendedores no universo do empreendedorismo?

Fillion fornece contribuições para o pensamento estratégico do empreendedor ao apresentar pesquisa realizada durante cinco anos (1985-1990) com 51 pequenos empreendedores e oito proprietários de grandes empresas na Finlândia, Suécia, Escócia, Suíça e Canadá.

Uma crítica inicial está na amostragem, que se dá nos países Finlândia, Suécia, Escócia, Suíça e Canadá. Ou seja, em países com cultura e mercados



RELISE

bem distintos do mercado brasileiro. Outra crítica, a ser considerada, cabe à data e período que foram realizadas as pesquisas, ocorridas no espaço temporal de cinco anos (entre 1985 e 1990). Nesse espaço temporal muita coisa mudou desde produtos, tecnologias, comportamentos consumistas, globalização etc. Quanto ao tamanho das empresas, aqui no Brasil as empresas são classificadas segundo dois critérios: faturamento ou número de funcionários. As microempresas, por exemplo, possuem receita bruta anual de até R\$ 360 mil ou empregam até 9 pessoas no comércio ou 19 no setor industrial. Já as classificadas como pequenas empresas possuem renda anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria. No trabalho de Filion as empresas classificadas como pequenas tem como referencial o número de empregados que se encontra entre 50 e 250 empregados que com exceção de quatro, se encontram no setor industrial e que, de um universo de 51 pequenos empreendedores e mais oito grandes empresas canadenses. Então, se aplicadas ao mercado brasileiro, as empresas pesquisadas seriam de pequeno e médio porte (faturamento anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a 300 milhões e empregam de 50 a 99 pessoas no setor de comércio e serviços, e de 100 a 499 pessoas na indústria).

Ao citar que alguns integrantes da amostra inicial foram eliminados por não conseguirem manter a lucratividade ou crescimento acima de certa média ou por não se mostrarem suficientemente inovadores parece nos remeter ao viés de que o autor segue a premissa de que para ser empreendedor tem que ser inovador.

Utiliza o termo “metamodelo” sob a ótica de Stafford Beer e John P. Van Gich. Os casos finlandeses foram utilizados no desenvolvimento do modelo e os outros países para confirmação da funcionalidade.



RELISE

A definição do termo 'metamodelo' utilizado no trabalho de Fillion vem sob o viés trazido por Beer e Gich: "um modelo com um nível mais elevado de abstração, que transforma as propriedades dos sistemas de nível inferior em proposições do modelo de maior nível de abstração".

O metamodelo de Fillion implica o desenvolvimento e a realização de três categorias de visão: emergente (visão formada de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor), central (resultado de uma única ou a combinação de várias visões emergentes, uma continuidade da visão emergente) e complementar (série de visões que apoiam a visão central em seu desenvolvimento). Conceitua visão e sua importância para a definição das bases dos sistemas identificados.

As três categorias de visão (emergente, central e complementar) aparentemente são universalmente aplicáveis. Acreditamos que tenham características com aspectos de empreendedores brasileiros também. Outros fatores trazidos no trabalho como contribuintes do desenvolvimento da visão, como a liderança, energia e as percepções parecem características comuns ao empreendedorismo mesmo de diferentes autores, a visão como referencial de onde se deseja alcançar.

Fillion aborda quatro elementos que sustentam a visão com destaque para o 'sistema de relações', como o mais importante, seguido do 'Weltanschauung' (cosmovisão), 'energia' e 'liderança' definindo e caracterizando individualmente cada um deles.

Destaca que as implicações do trabalho afetam as três áreas da atividade empreendedora como: ação empreendedora, pesquisa e educação para atividades empreendedoras.

A visão emergente citada por Fillion nos remete a observarmos empreendedores aqui no mercado brasileiro, principalmente novos empreendedores em que pondera os mais diversos caminhos para empreender,



RELISE

mas que durante a caminhada percorre um caminho aparentemente mais seguro presente na visão central que traz consigo visões complementares que darão continuidade e suporte ao empreendimento.

Empreendedoras e competências empreendedoras

As competências empreendedoras são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem criar e manter um negócio. “Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que em ação agregam valor ao indivíduo e à organização, ao que denominamos de entrega.”, essa é a definição de Competência trazida por Queiroz (2008).

Algumas competências empreendedoras são: identificar oportunidades, desenvolver soluções inovadoras, assumir riscos de forma calculada. Persuasão para alcançar objetivos, liderança, iniciativa. Habilidades: comunicação, resiliência, flexibilidade, comprometimento, autoestima, autoconfiança, percepção do mercado, perseverança, respeito e empatia.

Entender a definição e características do empreendedor não é tarefa das mais fáceis e por isso tem demandado trabalhos por muitos pesquisadores e estudiosos do tema, com diversas abordagens e caminhos. São inúmeras as definições encontradas.

Diversos autores trouxeram suas contribuições, como: Boyatzis (1982), Le Boterf (2003), Woodruffe (1991), Parry (1986), Zarifian (1996), McLagan (1997). No Brasil temos Dutra (2001, 2004), Fisher (2001), Fleury Afonso (2000), Fleury Maria (2000, 2001) e Leme (2008), citados por Queiroz (2008), dentre outros.

Queiroz (2008) relaciona um conjunto de dezesseis competências, com a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que considera compor o perfil do profissional do futuro: Comunicação Escrita, Comunicação Falada, Criatividade/Inovação, Empreendedorismo, Gestão da Informação, Gestão da



RELISE

Mudança, Liderança, Negociação, Orientação ao Cliente, Orientação ao Resultado, Relacionamento Intrapessoal, Relacionamento Interpessoal, Tomada de Decisão, Trabalho em Equipe, Visão Estratégica e Visão Sistêmica.

A BTE – Biblioteca Temática do Empreendedor (<http://www.bte.com.br>), em texto elaborado por Adriane Alvarenga da Rocha Pombo, do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, encontramos a definição de empreendedor como: “Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação”. Acrescida da definição por Maria Inês Felipe:

aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado (<http://www.bte.com.br>).

No quadro 1, Dornelas (2007) traz compilação, sem propor a extinção da discussão sobre o tema, das revisões realizadas por diversos pesquisadores com algumas das principais características empreendedoras.

Tabela 1 - Principais Características Empreendedoras (por vários autores)

| Ano | Autor | Principais características empreendedoras encontradas |
|------|-----------------|---|
| 1848 | Mill | Assumir riscos |
| 1917 | Weber | Autoridade formal |
| 1934 | Schumpeter | Inovação, iniciativa |
| 1954 | Sutton | Desejo de responsabilidade |
| 1959 | Hartman | Autoridade formal |
| 1961 | McClelland | Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência |
| 1963 | Davids | Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança |
| 1964 | Pickle | Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico |
| 1969 | Gould | Percepção de oportunidade, motivado pela realização |
| 1969 | Wainer & Rubin | Realização, poder e afiliação |
| 1970 | Collins & Moore | Satisfação e prazer pelo que faz |

(continua)



RELISE

Tabela 1 - Principais Características Empreendedoras (por vários autores) - continuação

| Ano | Autor | Principais características empreendedoras encontradas |
|------|----------------------|--|
| 1970 | Hornaday & Bunker | Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas |
| 1971 | Palmer | Mensuração do risco |
| 1971 | Hornaday & Aboud | Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência |
| 1972 | Draheim | Experiência, credibilidade |
| 1972 | Howell | influências (modelos de referência) |
| 1973 | Winter | Necessidade de poder |
| 1974 | Borland | Autocontrole |
| 1974 | Liles | Necessidade de realização |
| 1977 | Gasse | Orientado a valores pessoais |
| 1978 | Timmons | Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação |
| 1979 | DeCarlo & Lyons | Realização, independência e liderança |
| 1980 | Brockhaus | Propensão a assumir riscos |
| 1980 | Hull, Bosley & Udell | Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização |
| 1980 | Sexton | Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação) |
| 1981 | Hisrich & O'Brien | Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas |
| 1981 | Mescon & Montanari | Realização, autonomia, dominância, controle, organização |
| 1981 | Welsch & White | Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado |
| 1982 | Dunkelberg & Cooper | Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização |
| 1982 | Welsch e Young | Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, assume riscos, aberto a inovação, otimismo |

Fonte: Dornelas (2007)

Dornelas (2007) nos apresenta oito tipos de empreendedores, cada um com suas características. São eles: nato, que aprende, serial, corporativo, social, por necessidade, herdeiro e “normal”.

Empreendedores natos geralmente são mais conhecidos e aclamados. Com histórias brilhantes, começam do nada e criam impérios, começam a trabalhar muito cedo. Visionários, otimistas, à frente do seu tempo. O empreendedor que aprende, é um tipo que se deparou com uma oportunidade de negócio e toma a decisão de se dedicar ao negócio próprio. O empreendedor



RELISE

serial é apaixonado pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. Uma pessoa dinâmica que não se contenta em criar um negócio e ficar à sua frente até que se torne uma grande corporação. (Dornelas, 2007)

O empreendedor corporativo trabalha de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. Hábeis comunicadores e vendedores de suas ideias, são ambiciosos e sabem se autopromover. O empreendedor social tem por missão construir um mundo melhor, envolvendo-se em causas humanitárias e se realizam ao perceberem seus projetos trazendo resultados para outras pessoas. De todos é o único que não se preocupa com ganhos patrimoniais para si. O empreendedor por necessidade empreende por não ter alternativa, e a opção que resta é empreender. Geralmente envolvido em negócios informais com tarefas simples e prestação de serviços. Por último temos o empreendedor herdeiro, que recebe a missão de dar continuidade aos negócios da família com desafio de multiplicar o patrimônio recebido (Dornelas, 2007).

Ferramenta Five-V de Taran et al.

Grandes empresas estão percebendo que seus atuais Modelos de Negócios podem facilmente se tornarem obsoletos, como a Kodak e a Blockbuster (Taran et al. 2016). É necessário projetar um esquema ontológico mais apropriado e uma inovação de Modelo de Negócio viável.

Em seu artigo, Taran et al. (2016) traz uma breve descrição histórica dos vários estudos que documentam o termo Modelo de Negócios desde meados da década de 1990 (era 'pontocom') e muitas empresas começaram a repensar suas estruturas de negócios e a noção de Modelos de Negócios não é totalmente nova.

O objetivo da pesquisa de Taran et al. é duplo: desenvolver o significado e o conteúdo de cada configuração de Modelo de Negócio identificada, agrupando essas configurações em categorias apropriadas em um processo



RELISE

cientificamente válido; e por meio de um esquema de classificação ontológico facilitar as empresas no processo de inovação do Modelo de Negócio.

Destaca a abordagem de configuração de Modelo de Negócio mais válida como a de Gassmann et al. (1914) com uma lista de 55 padrões de Modelo de Negócio.

Para Taran et al. classificar objetos em categorias homogêneas é uma atividade muito relevante e que as categorizações são úteis no campo de pesquisa de Modelo de Negócio e que as atuais categorizações são consideradas 'parcialmente estruturadas'. A literatura foi minuciosamente revisada realizada por uma equipe acadêmica multidisciplinar onde foram selecionados trabalhos com bases em citações, acadêmicos influentes conhecidos resultando em mais de 120 artigos cuidadosamente examinados na fase inicial. Resultando posteriormente em 97 configurações de Modelo de Negócio. Por conta de sua popularidade entre negócios desenvolvidos, empreendedores e acadêmicos o Modelo de Negócio Canvas foi escolhido como ferramenta de mapeamento resultando em uma lista final de 71 configurações de Modelo de Negócio. A lista final de categorização resultou em: Proposta de Valor, Segmento de Valor, Configuração de Valor, Rede de Valor, e Captura de Valor.

Quanto à evolução da pesquisa em Modelos de Negócios pode ser categorizada em cinco fases principais: fase um (vários autores sugeriram definições e classificações), fase dois (preocupação em completar as definições e propor elementos pertencentes a um MN), terceira fase (descrição detalhada dos componentes), fase quatro (pesquisadores modelaram os componentes), e quinta fase (modelos foram aplicados à gestão e ambientes de sistema de informação).

Por meio da análise e estudo de diversos modelos de negócios e de diversos e reconhecidos autores, numa consistente ontologia, Taran et al criam



RELISE

a ferramenta (Five-V) que, estruturalmente mais 'visual', contribui na inovação de modelos de negócios de diversos empreendimentos.

A ferramenta Five-V ('cinco' 'V's) é uma ferramenta de melhoria e inovação de Modelo de Negócio de Taran et al. (2016). Uma ferramenta de Modelos de Negócios baseada na criação de valores composta por cinco componentes: proposta de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor (em inglês: Value Proposition, Value Segment, Value Configuration, Value Network e Value Capture).

Demonstra a necessidade de operacionalização em uma abordagem ontológica viável da lista de 71 configurações de Modelo de Negócio classificada em cinco grupos. A síntese do estudo sugere que um Modelo de Negócio deve comunicar cinco elementos: O que a empresa oferece (Proposta de Valor; a quem a empresa está oferecendo (Segmento de Valor); como a empresa desenvolve e distribui essa oferta de maneira econômica (Rede de Valor); e quanto e de que forma a empresa gera receitas (Valor de Captura).

Uma ferramenta que congrega vários modelos de negócio, tornando-se uma eficiente ferramenta que inova no modelo de negócios, possibilitando uma visão do atual modelo de negócios e com inovação uma melhoria no modelo de negócios a ser utilizado. Apesar de ser usada com empreendimentos médios a grandes acreditamos em seu potencial para utilização em nano, micro e pequenos empreendimentos.

Estrutura inovação no Modelo de Negócios dividida em quatro etapas: Etapa 1, onde é observado o estado atual da empresa e mapeamento de seus processos; etapa 2, com novo design do MN com processo de pesquisa e avaliação, análise SWOT com indicadores de melhorias; a etapa 3, seleção dos componentes de MN, inovação e elaboração de plano de ação; e a etapa 4 que é a implementação do plano de ação.



RELISE

O trabalho de Taran et al. (2016) tinha como objetivo geral fortalecer a compreensão de pesquisadores e profissionais sobre as configurações do Modelo de Negócio e propor um método para usar essas configurações estruturalmente, inovando nos Modelos de Negócio existentes. Trouxe como principal contribuição o agrupamento dessas configurações em categorias fundamentadas num processo estrutural, analítico e cientificamente válido. No processo de inovação do Modelo de Negócio o trabalho com 'Geradores de Valor' permite aos gestores identificarem aspectos que impulsionem a criação de valor em seu Modelo de negócio podendo manter uma posição competitiva no mercado.

MÉTODO

Este estudo adotou a abordagem de estudo de caso para analisar o nanoempreendimento AbA Arte Design, expositor em uma loja colaborativa de Brasília-DF. O período analisado compreende desde a criação da marca, em 2016, até janeiro de 2025, abrangendo a trajetória do empreendimento e suas transformações ao longo do tempo.

A ferramenta Five-V, proposta por Taran et al. (2016), foi utilizada como base metodológica para o mapeamento e análise das cinco categorias de configurações de valor: Proposta de Valor, Segmento de Valor, Configuração de Valor, Rede de Valor e Captura de Valor. A aplicação da ferramenta resultou na elaboração de representações gráficas dos modelos de negócios atual e proposto, permitindo uma visualização clara das mudanças necessárias para a inovação.

A pesquisa baseou-se em três pilares principais: dados primários, dados secundários e revisão bibliográfica. Os dados primários foram coletados diretamente do nanoempreendimento AbA Arte Design, por meio de entrevistas, observações e análise de documentos internos. Os dados secundários foram



RELISE

obtidos de materiais informativos da loja colaborativa onde o empreendimento está inserido, bem como de fontes relacionadas ao contexto das lojas colaborativas e do nanoempreendedorismo, contribuindo para a contextualização e compreensão do modelo de negócios atual.

A revisão bibliográfica complementou o estudo, trazendo teorias, modelos e exemplos relacionados a modelos de negócios, competências empreendedoras e à ferramenta Five-V. Essa etapa foi essencial para adaptar a ferramenta ao contexto específico do nanoempreendimento, garantindo a aplicabilidade das categorias de análise propostas por Taran et al. (2016).

A natureza qualitativa da pesquisa permitiu uma compreensão aprofundada do comportamento empreendedor necessário para a remodelagem do negócio com foco na inovação. Além disso, o trabalho incorporou conceituações emergentes no contexto da economia brasileira, destacando a relação entre o empreendedorismo de pequenos negócios e a utilização de ferramentas inovadoras.

Por fim, o estudo identificou as competências empreendedoras essenciais para a implementação do novo modelo de negócios no nanoempreendimento analisado, contribuindo tanto para a prática empreendedora quanto para o avanço teórico na área.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ferramenta Five-V

A ferramenta Five-V de Taran et al. (2016) é fortemente estruturada em configurações de Valores para a modelação de negócios. São cinco princípios de valores: Rede de Valor, Segmento de Valor, Proposta de Valor, Configuração de Valor e Captura de Valor.



RELISE

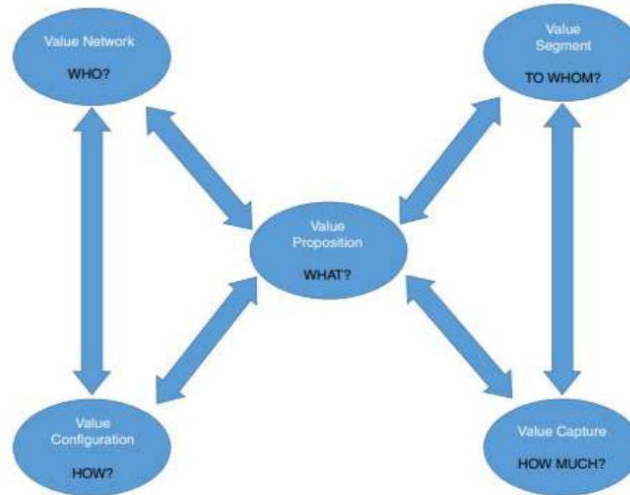
Na Rede de Valor identifica-se a rede de parceiros para o alcance econômico de escala, a redução de riscos e o aproveitamento de novos conhecimentos ou recursos. Esse princípio responde à pergunta “Quem?”. No Segmento de Valor, que responde à pergunta “Para Quem?”, destaca-se o segmento ou parcela de clientes que o empreendimento busca atender. Na Configuração de Valor a pergunta “Como?” pode ser respondida com a combinação de recursos de pessoal, infraestrutura, financeiros, atividades de produção, vendas, atendimento, logística e dos canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor selecionado. A Captura de Valor responde à pergunta “Quanto?” na perspectiva de recuperar como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços ofertados pelo empreendimento. E por último e representado como centro da valorização temos a Proposta de Valor respondendo à pergunta “O Quê?”, dizendo respeito à oferta de produtos e serviços prestados aos clientes e pelos quais estão dispostos a pagar.

A figura 1 busca trazer uma representação gráfica mais simples e clara acerca dos pontos de valores e do preenchimento da ferramenta Five-V de forma mais compreensiva. Essa mesma representação foi utilizada para a aplicação da ferramenta com o estudo de caso do nanoempreendedorismo AbA Arte Design na construção do atual modelo de negócios e do modelo de negócios inovador a ser aplicado.



RELISE

Figura 1 – Five-V ontological Framework



Fonte: Taran et al. (2016)

Figura 2 – Representação gráfica adaptada da ferramenta do Modelo de Negócio Five-V para exploração neste trabalho.



Fonte: adaptado de Taran et al. (2016)

Análise do modelo atual utilizando a ferramenta Five-V

A AbA Arte Design é um nanoempreendimento com fins lucrativos atuante no ramo de atividade da economia criativa situada no Distrito Federal em



RELISE

uma loja colaborativa chamada Endossa ofertando produtos como pôsteres, canecas, cadernos, canetas, lápis, ímãs, azulejos e quadros decorativos, fotografias, chaveiros, agendas, bolsas, bottons, calendários, camisetas, postais, selos, brindes e *souvenirs*, dentre outros produtos personalizáveis.

Possui como clientes o mais diverso público, desde entusiastas, visitantes, turistas a arquitetos, designers e decoradores.

Alguns problemas da marca encontram-se na divulgação e promoção, falta de um canal direto com o cliente, custos com taxas administrativas da loja colaborativa, mistura das finanças pessoais com as da marca, não consegue atender a volumosas demandas, não está presente em diferentes localizações e limitações quanto ao serviço de logística e entrega de encomendas.

Figura 3 – Modelo de negócio atual do nanoempreendimento AbA Arte Design



Fonte: adaptado de Taran et al. (2016)

Considerando o atual modelo de negócio com a aplicação da ferramenta Five-V temos como proposição de valor o referencial em produtos bons, baratos e valor estético diferenciado no tangente a produtos relacionados à Brasília, como lembranças e papelaria.



RELISE

Atualmente atende a um diversificado nicho de clientes que vai desde um cliente que procura por lembrancinhas de Brasília, até clientes que buscam produtos para decoração e consumíveis como decoradores, arquitetos, designers, turistas, visitantes.

Ainda insipiente no ambiente online a marca limita-se ao ambiente físico com um espaço alugado em uma loja colaborativa. Com boa parte dos produtos sendo produzidos pelo próprio empreendedor e outra por gráficas e empresas de personalizações de produtos.

Identifica-se uma rede de valor com parcerias esporádicas com empresas, gráficas e órgãos para a produção de brindes e promoção da marca.

Os produtos possuem preços muito baixos comparados com similares no mercado e nas palavras de atendentes da loja colaborativa poderiam ser mais altos considerando a percepção de valor pelos clientes que estariam dispostos a pagar mais caro pelos produtos.

Atualmente a marca é lembrado por conta dos produtos “estampados” com imagens associadas à Brasília, marginalizando produtos com outras imagens e outras abordagens, nichos que podem ser explorados. O espaço físico alugado acaba por limitar as dimensões e quantidades/estoque dos produtos expostos.

Os maiores impactos relacionados aos desafios e problemas considerando-se a proposta, segmento, configuração, rede e captura de valor são a escassez de pontos de vendas e retiradas de produtos; clientes potenciais raramente frequentam a região de localização do empreendimento; desconhecimento e dificuldade no acesso aos locais de exposição e venda dos produtos; distanciamento de potenciais influenciadores e de clientes; custos elevados de aluguel e taxas administrativas em diferentes espaços físicos de lojas colaborativas.



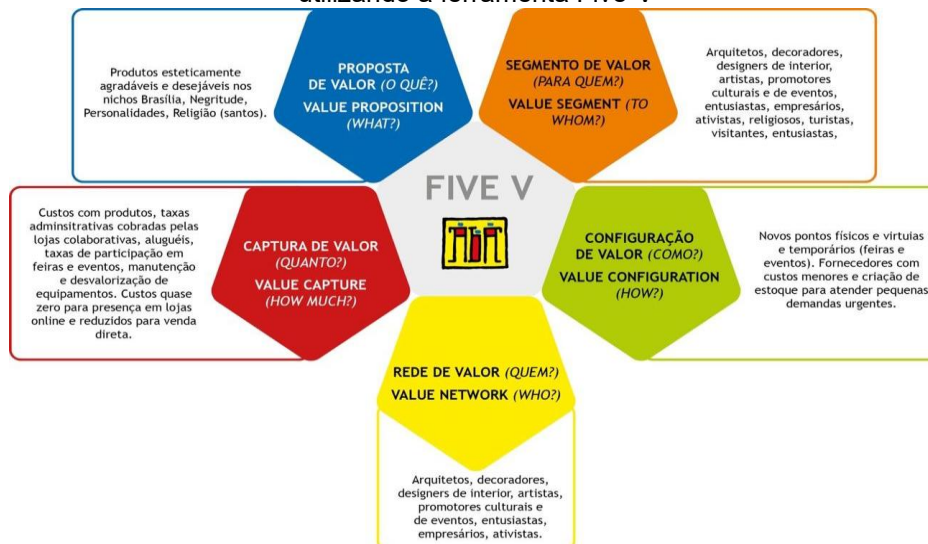
RELISE

40

Foram identificadas como oportunidades, considerando-se os mesmos valores (proposta, segmento, configuração, rede e captura) a ocupação de espaços diferenciados para exposição e venda de produtos, atrair turistas, visitantes e entusiastas, ampliação de espaços para exposição e venda, aproximação com influenciadores, promotores de eventos, de exposições e de empresários e o cadastro/ ocupação de espaços virtuais de vendas de produtos criativos.

A utilização da ferramenta Five-V vivenciou a geração de duas ideias em seu espaço de inovação que podem ampliar o volume de vendas: resumidamente, a promoção em espaços de vendas online e a ampliação e diversificação de espaços físicos com maior fluxo de turistas, visitantes e entusiastas.

Figura 4 – Inovação do Modelo de negócio do nanoempreendimento AbA Arte Design utilizando a ferramenta Five-V



Fonte: adaptado de Taran et al. (2016)

O novo modelo de negócios mostra que a Proposta de Valor para o nanoempreendimento AbA Arte Design é apresentação e venda de novos produtos com as temáticas já presentes e a criação de novas temáticas/nichos.



RELISE

A busca por clientes potenciais como arquitetos, decoradores, designers de interior, artistas, empresários, turistas, entusiastas (partes do Segmento de Valor) são essenciais no desenvolvimento do empreendimento.

Como a Captura de Valor apresenta custos desproporcionais para um nanoempreendimento deve buscar-se alternativas ou redução de custos para ampliação do lucro.

Novos pontos físicos e virtuais, fornecedores flexíveis, a participação em feiras e eventos estruturam a Configuração de Valor do empreendimento.

A parceria com profissionais de imagem e decoração (arquitetos, artistas, designers, artistas) ampliariam a cartela de clientes, atribuiria valor aos produtos ampliando a procura e o faturamento. A promoção junto a promotores culturais e de eventos também contribuiria com a divulgação da marca e conseqüentemente aumento da procura por produtos da marca. Parcerias com empresas podem fortalecer a venda e a estabilidade econômica no mercado.

Comportamentos empreendedores necessários à inovação do modelo de negócio da AbA Arte Design

O sucesso da implementação da ferramenta Five-V no nanoempreendimento está intrinsecamente ligado aos comportamentos empreendedores entre a marca AbA e o ambiente da loja colaborativa. A inovação, a flexibilidade, adaptação aos desafios que surgem, a comunicação são atributos potencializadores da aplicação da ferramenta maximizando a entrega de valor.

Características empreendedoras como Visão Estratégica (Cosmovisão de Filion. 1993), a adaptabilidade, a criatividade, o foco no cliente (Visão para Filion), a resiliência (Energia) e a Negociação e Tomada de Decisão (Liderança. Filion, 1993) se destacaram no novo modelo de negócios utilizando a ferramenta Five-V.



RELISE

42

O quadro abaixo sintetiza os achados característicos empreendedores para que haja inovação na AbA Arte Design.

Quadro 1 – Relação características empreendedoras identificadas e enquadramento no metamodelo de Filion (1993)

| Enquadramento no Metamodelo de Filion (1993) | Característica Empreendedora | Descrição | Importância |
|---|-------------------------------------|--|--|
| Visão | Adaptabilidade | Habilidade em ajustar as mudanças que surgem no nicho de personalizáveis, crises econômicas, demandas diferenciadas. | Permite à marca adaptar-se a imprevistos, aos desafios e mudanças do mercado e do comportamento do consumidor garantindo a continuidade do negócio. |
| | Criatividade | Aptidão para inovar em processos de personalização, de produtos e na elaboração de imagens e linhas tendenciais em moda, design e arquitetura. | Criatividade é o eixo da marca AbA pois trabalha com produtos artísticos e de design. Essa característica empreendedora é crucial para o empreendimento contribuindo na superação de obstáculos e nas mudanças mercadológicas. |
| | Foco no cliente | Alinhamento dos entregáveis com as expectativas dos clientes. | O foco no cliente direciona e define a segmentação do nanoempreendimento no tangente aos tipos de produtos e de imagens desejados e esperados pelos clientes. |

(continua)



Quadro 1 – Relação características empreendedoras identificadas e enquadramento no metamodelo de Filion (1993) - continuação

| | | | |
|------------|-------------------|---|--|
| Liderança | Negociação | Habilidade em conseguir parcerias e ofertas de fornecedores vantajosas. | Negociar a compra de produtos bons e baratos trazem aumento de lucro para a marca e redução de preços para os clientes trazendo maior fluidez para o desenvolvimento do empreendimento |
| | Tomada de Decisão | Capacidade de fazer escolhas | O processo de escolha proporciona redução de despesas o aumento da oferta e a satisfação dos clientes |
| Energia | Resiliência | Manutenção da estabilidade operacional mesmo sob advento de adversidades | Adventos como crises econômicas, pandemias e outros eventos inesperados podem paralisar um empreendimento. A resiliência rompe com essas amarras mantendo firme o empreendimento e sua estrutura |
| Relação | Comunicação | Habilidade de comunicação entre atores participantes do ciclo de compra, venda e exposição | A comunicação é um critério importantíssimo para a promoção e divulgação dos produtos e serviços elevando a procura |
| Cosmovisão | Visão Estratégica | Capacidade de antecipar tendências futuras em tecnologias de personalização de produtos e lançamento de novos produtos e de novas imagens (design). | Permite a oferta de novos produtos e novas estampas com diferenciais competitivos e alinhados à procura dos clientes. |

Fonte: elaborado pelos autores (2025)



RELISE

As características identificadas e listadas acima são fundamentais para sustentar a inovação e a competitividade do nanoempreendimento AbA bem como facilitam a implementação do modelo de negócio.

CONCLUSÃO

A análise comparativa entre o modelo de negócios atual e o modelo proposto evidenciou que a concretização de um modelo inovador demanda um conjunto específico de competências empreendedoras. Essas competências englobam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a criação e manutenção de um negócio, tais como: identificação de oportunidades, desenvolvimento de soluções inovadoras, iniciativa, capacidade de assumir riscos, habilidades de comunicação, comprometimento, percepção de mercado, respeito, empatia, perseverança e flexibilidade.

Ao tomar como referência as competências elencadas por Queiroz (2008), destacam-se como fundamentais para a implementação da inovação por meio da ferramenta Five-V: comunicação escrita e falada, criatividade e inovação (esta última com ênfase especial, dado o contexto de um empreendimento da economia criativa), empreendedorismo, gestão da informação, gestão da mudança, liderança, negociação, orientação ao cliente, orientação ao resultado, relacionamento intrapessoal e interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão estratégica e visão sistêmica.

Este estudo demonstrou a viabilidade da aplicação da ferramenta Five-V, originalmente desenvolvida para médias e grandes empresas, em contextos de pequenos empreendimentos, como nanoempreendedores, MEIs, micro e pequenas empresas. A combinação das competências propostas por Filion (1993) em seu metamodelo e a utilização da ferramenta Five-V de Taran et al. (2016) permitiram um delineamento claro dos valores necessários para a



RELISE

inovação no nanoempreendimento estudado, bem como das competências críticas para o sucesso de sua implementação.

Embora o trabalho tenha focado em um nanoempreendimento como estudo de caso, acredita-se que a ferramenta Five-V possa ser adaptada e aplicada a outros empreendimentos de pequeno porte. Essa adaptação abre caminho para reflexões sobre a implementação de modelos de negócios inovadores, aplicáveis a diferentes contextos e escalas de empreendimentos, contribuindo para o avanço teórico e prático na área de gestão e empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Alessandra & Lima, Alan & Teixeira, Eduardo & Cavalcante, Gisele & Carvalho, Sonia. (2021). Modelo de negócio Five-V aplicado em laboratório de inovação. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356410411_Modelo_de_negocio_Five-V_aplicado_em_laboratorio_de_inovacao (Acesso em: 03-01-2025)

BRASIL. **Lei Complementar no. 214, de 16 de janeiro de 2025**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm > (Acesso em: 23-01-2025)

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

FILION, Louis Jacques. **Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: n. 33, p. 50-61, novembro/ dezembro 1993.

LOH, Stanley. **Uma Breve História da Inovação e do Empreendedorismo no Brasil**. Porto Alegre : Edição do Kindle, 2018.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de OSLO: DIRETRIZES PARA A COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO**. 3. ed. 2005. Disponível em: < <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. > Acesso em: 20 jan. 2025.



RELISE

QUEIROZ, Cláudio. **As Competências das Pessoas: Potencializando seus Talentos.** São Paulo: DVS Editora, Edição do Kindle, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. IDEIAS DE NEGÓCIO: Loja Colaborativa. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/loja-colaborativa,8af2251092cff610VgnVCM1000004c00210aRCRD#apresentacao-de-negocio> > Acesso em: 20 jan. 2025.

TARAN, Y. et al. Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 492–527, 1 jan. 2016.

ENDEREÇOS VISITADOS

< <https://exame.com/negocios/nanoempreendedor-entenda-as-diferencas-entre-mei-e-a-nova-categoria-criada-pela-reforma-tributaria/> >

< <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2025/01/17/o-que-sao-nanoempreendedores-lei-da-reforma-tributaria-cria-nova-categoria-de-trabalhadores.ghtml> >

< <https://mulher.istoe.com.br/micro-e-nano-empresas-nada-e-pequeno-onde-a-conexao-e-grande-evento-conecta-empreendedoras-em-sp/> >

< <https://blog.ibmec.br/noticias/ibmec-brasilia-promove-debate-sobre-nano-empreendedorismo-e-financas-pessoais/> >

< <https://www.redeasta.com.br/post/nano-empreendedorismo-entenda-o-que-e-quais-seus-principais-desafios> >

< <https://fundacaoabh.org.br/nanoempreendedorismo-conceitos-tendencias-e-pratica/> >

< <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2024/09/6941435-meu-negocio-itinerante-conheca-as-historias-de-empreendedores-nomades.html> >