



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

### Proposta de criação da disciplina modelo de negócios aplicado ao agronegócio

#### Com ênfase na Indústria Animal

Mauro Santo Bernardo<sup>1</sup>, Celso da Costa Carrer<sup>2</sup> Augusto Hauber Gameiro<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doutorando – VNP/FMVZ/USP

<sup>2</sup>Prof. Associado – GIIA/FZEA/USP

<sup>3</sup>Prof. Associado – VNP/FMVZ/USP e GIIA/FZEA/USP

**Resumo:** A proposta de uma disciplina sobre Modelo de Negócios tem como finalidade principal fornecer uma base conceitual e prontamente aplicável em todos os elos da cadeia do agronegócio em geral e, no segmento da indústria animal em particular. Com base na pesquisa em disciplinas oferecidas no catálogo USP e, análise das disciplinas oferecidas pelo mestrado profissional Gestão e Inovação da Indústria Animal GIIA/FZEA/USP, elaborou-se uma ementa-sugerida para enriquecer o conhecimento, oferecendo uma ferramenta de inovação para o desenvolvimento de negócios inovativos na cadeia do agronegócio. Esta disciplina será de grande valia para as startups do agronegócio. Fica como sugestão o estudo da interrelação e da interação desta com outras disciplinas para gerar mais sinergia e modernidade entre elas, bem como introduzir novas disciplinas que acelere o desenvolvimento da indústria animal.

**Palavras-chave:** Cadeia do agronegócio. Ementa-proposta. Ferramenta de inovação.

**Abstract:** The main purpose of a Business Model course is to provide a conceptual basis that is readily applicable to all links in the agribusiness chain in general, and in the animal industry in particular. Based on the research in disciplines offered in the USP catalog and, analysis of the disciplines offered by the professional Master in Management and Innovation in the Animal Industry GIIA / FZEA / USP, a suggested menu was developed to enrich knowledge, offering an innovation tool for the development of innovative businesses in the agribusiness chain. This discipline will be of great value for agribusiness startups. The suggestion is to study the interrelation and interaction of this with other disciplines to generate more synergy and modernity between them, as well as to introduce new disciplines that accelerate the development of the animal industry.

**Keywords:** Agribusiness chain. Proposed menu. Innovation tool.

#### • Introdução

A cadeia do agronegócio é muito ampla e rica em oportunidades de estudos e pesquisas: estudos de casos, aplicações de conceitos, modelos, abordagens, entre outros. Isso vale para todos os elos da cadeia. Alguns exemplos: a nutrição animal, a produção animal, o processamento de carnes, desenvolvimentos de produtos derivados da carne e do leite, na industrialização de alimentos de origem animal e até vegetal, na logística integrada, no suporte financeiro, nos cálculos de rentabilidade e lucratividade, entre outras. As histórias



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO

07 a 09 de dezembro de 2020

dos modelos de negócios são longínquas e variadas, não tem receita única, pois depende de oportunidades para o empreendedorismo e da criatividade dos seus colaboradores internos e externos. Cada empresa tem que viver uma história de sucesso para contar.

### • Descrição da pesquisa

A pesquisa foi realizada, basicamente, nos catálogos de disciplinas da Universidade de São Paulo (USP) e na Internet, com a finalidade de conhecer as ementas e conteúdos programáticos, bem como as referências bibliográficas das disciplinas de Modelo de Negócios, ou com conteúdo próximo dela, para contextualizar e auxiliar na construção de uma disciplina que possa agregar valor no aprendizado e prática do empreendedorismo inovativo no curso de Mestrado Profissional “Gestão e Inovação da Indústria Animal – GIIA”, da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP. Além disso foi analisado as disciplinas do curso para identificar as lacunas para proposição de atualização da grade no sentido de priorizar tanto a gestão quanto a inovação.

O conteúdo da ementa sugerida considera as melhores práticas de cada disciplina (da tabela resumo do resultado da pesquisa) bem como os pré-requisitos necessários ao melhor desempenho e contribuição da disciplina Modelo de Negócios aplicado no Agronegócio. Adicionalmente, na análise das disciplinas componentes da grade curricular do GIIA, identificou-se a disciplina GIIA5004 – Empreendedorismo e Plano de Negócios, abaixo.

GIIA5004  Empreendedorismo e Plano de Negócios	O conjunto de conhecimentos e conceitos reunidos na disciplina de Empreendedorismo e Planos de Negócios deverá atender à demanda de informação que o profissional necessita para enfrentar o desafio <b>de montagem de uma empresa</b> e a capacitação gerencial no mercado de trabalho. Este profissional deve apresentar sólida base de conhecimentos científicos além de ser dotado de consciência política e visão crítica e global da conjuntura econômica, social e cultural do Brasil e do Mundo e que esteja preparado para: a) Gerenciar diferentes tipos de atividades ligadas à área do <b>Agribusiness</b> , inseridas no contexto micro e macroeconômico, otimizando os recursos disponíveis com o uso adequado de soluções técnica, social e economicamente viáveis; b) Desenvolver <b>visão empreendedora e pró-ativa</b> , agindo como empresário ou profissional autônomo com capacidade de contribuir positivamente para toda a sociedade na geração de resultados econômicos e empregos em seu segmento; e c) Conhecer o processo de <b>elaboração de um plano de negócios</b> de forma profissional na gestão de empresas do Agribusiness ou campo de trabalho correlato.
--	---

A disciplina GIIA5004 pode ser um pré-requisito para a disciplina Modelo de Negócios proposta neste trabalho, talvez com algumas adaptações para versões mais atuais devido ao dinamismo e crescentes publicações na área. A sugestão, neste caso, seria a substituição: no lugar de plano de negócios colocar inovação, ficaria: “Empreendedorismo e Inovação”

*Tabela das disciplinas pesquisadas relacionadas com modelo de negócios na USP*

EAP5035	Acelerar o projeto de uma empresa nascente de base tecnológica e/ou inovadora ( <b>startup</b> ), ou o <b>projeto de uma nova unidade de negócio</b> ou empresa originária de uma iniciativa de <i>corporate venture</i> . Aplicar os conceitos abordados em outras disciplinas relacionadas ao empreendedorismo e inovação. Embora não seja um pré-requisito, essa disciplina foi desenvolvida como uma <b>continuidade à disciplina Laboratório de Inovação</b> (EAP-5026).
Academia de Aceleração de Negócios	



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

EAP5010	
Inovação e Novos Negócios	a) Apresentar e analisar <b>modelos para a criação de negócios inovadores</b> e para a avaliação do seu desempenho; b) Desenvolver a capacidade de <b>identificação de ameaças e oportunidades na criação de negócios inovadores</b> ; c) Desenvolver a capacidade <b>de avaliação do desempenho</b> de negócios inovadores.
SEP5754	O objetivo da disciplina é fornecer os <b>fundamentos da teoria de modelos de negócio aplicada aos empreendimentos digitais</b> , considerando tanto novos negócios como o processo de transformação de negócios tradicionais, conhecido como digitalização.
EAD6005	O Objetivo do Curso é apresentar e discutir conceitos, teorias e exemplos relacionados à evolução e à utilização de Tecnologias Digitais nas operações, estratégias e negócios das organizações, visando a inovação e à competitividade, bem como os <b>diversos modelos de negócios derivados de sua aplicação</b> . Serão apresentadas e discutidos textos e artigos acadêmicos sobre a evolução da aplicação das tecnologias digitais nas organizações, seus <b>impactos organizacionais e estratégicos</b> e as novas possibilidades relacionadas à inovação em modelos de negócios. Entre as tecnologias digitais emergentes discutidas estão a <b>Inteligência Artificial, Big Data, Blockchain, Internet das Coisas, Web 2.0, redes sociais e plataformas digitais multilaterais</b> .
PCS5785	Apresentar a conceituação de Transformação Digital. Discutir o <b>impacto da Transformação Digital nos diversos setores da economia</b> , incluindo educação, entretenimento, saúde e indústria em geral. Apresentar modelos de negócios digitais, suas características e principais desafios. <b>Discutir estratégias de mercado</b> referente a toda cadeia de valor e a atuação no <i>M-Commerce e U-Commerce</i> . Avaliar estudos de casos de referência internacionais e brasileiros.
TXM5037	Apresentar aos alunos o <b>processo de desenvolvimento de modelo de negócios aplicáveis à indústria têxtil e do vestuário</b> . A conceituação de modelo de negócios envolve a estruturação que suporta a criação de formas de valor. <b>Modelos de negócio são objetos de estudo em todos os segmentos de mercado e em especial aplicável ao universo têxtil e do vestuário</b> . O histórico da evolução da indústria têxtil brasileira mostra a transformação dos paradigmas e a mudança de padrões de construção e administração desse mercado. A evolução tecnológica, através de novas ferramentas por exemplo, possibilita a definição de diretrizes e melhores resultados
EAD0764	<b>Objetivo geral:</b> Estudar os <b>conceitos e métodos de modelagem de negócios</b> para o projeto (ou desenho) de: (1) empresas estabelecidas; e (2) empresas <i>startups</i> , particularmente de base tecnológica/inovadoras. <b>Objetivos específicos:</b> Estudar o conceito de modelo de negócios e sua utilização para: (1) análise de modelos de negócios atuais; (2) concepção (desenho) de novos modelos de negócios; e (3) inovação de modelo de negócios. Fornecer referencial conceitual, ferramental técnico e <i>templates</i> para modelagem de negócios. Abordar a <b>integração entre modelo de negócios e gestão estratégica</b> .
EAP5021	Analizar e debater acerca do estado da arte na aplicação de conceitos, <b>modelos e métodos para modelagem de negócios</b> . Abordar a integração do modelo de negócios com a gestão estratégica. Estudar a concepção de novos modelos de negócios, a análise de modelos de negócios atuais e a inovação de modelo de negócios. Discutir a <b>aplicação do modelo de negócios em startups e em empresas estabelecidas</b> . Fornecer referencial conceitual e ferramental para <b>aplicação de modelo de negócios com ênfase na inovação e no empreendedorismo</b> .
Inovação de Modelo de Negócio	

Estas disciplinas analisadas tratam de modelo de negócios direta ou indiretamente. Observa-se que estão intimamente ligadas aos temas: empreendedorismo, inovação, tecnologia, estratégias, aceleração de *startups* e, aplicações do modelo como uma ferramenta de gestão da inovação. Estes temas contribuirão para a proposição da disciplina modelo de negócio aplicado ao agronegócio.

• **Discussão e Resultados**

O resultado da pesquisa serve de direcionador para a construção da ementa da disciplina de pós-graduação “Modelo de Negócios Aplicado na Cadeia do Agronegócio”, bem como os pré-requisitos. Pontualmente, pode-se afirmar que a ferramenta Modelo de Negócios (MN)



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO

07 a 09 de dezembro de 2020

---

é a mais adequada para diversos objetivos do ensino-aprendizagem: acelerar novos negócios e empresas (startups), auxiliar o processo de criação de novos negócios ou inovação de negócios existentes. Além disso, pode-se transformar em negócios digitais introduzindo tecnologias TI com conceitos de e-commerce, inteligência artificial, *big data*, *blockchain*, internet das coisas, *web 2.0*, redes sociais e plataformas digitais multilaterais. Fazer analogia do MN aplicado em outras indústrias adaptados para o agronegócio. Buscar a integração entre MN com a estratégia de empresas do agronegócio. Avaliar o desempenho dos MNs com metodologias modernas tais como *Balanced Scorecard*. Discutir a aplicação do MN em startups e em empresas estabelecidas. Fornecer referencial conceitual e ferramental (*frameworks*) para aplicação de modelo de negócios com ênfase na inovação e no empreendedorismo. Estas proposições de conteúdo são resultantes da pesquisa supra.

Para consecução dos objetivos sugerimos uma **ementa básica** com os seguintes conteúdos:

- Contexto e dinâmica dos Agronegócios
- Competitividade no agronegócio: Estratégia Competitiva - Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia
- Empreendedorismo no agronegócio: Conceito e características; Ideias e oportunidades de negócios; O empreendedor e suas características - O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial
- Conceitos de Modelos de Negócios (*Business Model*)
- Modelos de Negócios versus Plano de Negócios - Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas  
Framework de modelos de negócios:
- 1) O papel do modelo de negócios na captura de valor da inovação: (Chesbrough and Rosenbloom)
- 2) O poder dos modelos de negócios
- 3) Modelagem de negócios revisitada: a configuração de controle e valor
- 4) Modelos de Negócios e Planejamento Estratégico
- 5) Da Estratégia aos Modelos de Negócios e às Táticas
- 6) Inovação Em Modelos de Negócios - Geração de Modelos de Negócios
- 7) Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas
- Exemplos de aplicação de Modelo de Negócios – trabalhos práticos aplicados
- Seminários desenvolvidos pelos alunos em Modelo de Negócios nos tópicos e apresentação do trabalho final desenvolvido ao longo do curso.
- Tendências e inovações em Modelo de Negócios.

Os pré-requisitos também sugeridos para melhor absorção dos conceitos e interatividade com o conteúdo: 1) disciplina GIIA5004 Empreendedorismo e Plano de Negócios, modificada para Empreendedorismo e Inovação com Ênfase no Agronegócio; 2) O Processo de Planejamento: Estratégico, Tático e Operacional, incluindo o Plano de Negócios; 3) Estratégia e Competitividade na Cadeia do Agronegócio. A disciplina proposta como pré-requisito para a disciplina “Avaliação do desempenho dos modelos de negócios e da empresa”, a ser introduzida na grade curricular.



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO

07 a 09 de dezembro de 2020

---

Dada a importância do tema sobre inovação e sustentabilidade a USP oferece a disciplina com a ementa na tabela abaixo. Considera o MN como ferramenta essencial para mudança organizacional.

DIFUSÃO (CURSOS USP)	Modelos de negócios com foco em sustentabilidade tem se tornado uma nova via no contexto da economia circular. É possível dizer que o conceito está ganhando impulso ao oferecer um ângulo de ataque claro para ajudar a resolver problemas ambientais, corroborando com os objetivos do desenvolvimento sustentável. Diversos autores considerados referência na área avaliam a inovação em modelos de negócios uma ferramenta essencial para a introdução de mudanças nas organizações, em direção a sistemas mais sustentáveis. Entretanto, há muito a se esclarecer sobre esses temas, ainda tão pouco explorados na formação de profissionais desde a graduação até mestrado e doutorado. Além disso, vários profissionais de diversas áreas ainda desconhecem os princípios básicos relacionados a sustentabilidade, economia circular e modelo de negócios.
Modelos de Negócios com foco em Sustentabilidade e Economia Circular (Curso USP)	

Completando a pesquisa, a ESPM – Escola superior de propaganda e marketing oferece um curso “Pensamento estratégico com foco em inovação e modelo de negócios” cujo conteúdo já está contemplado na proposta apresentada, validando a oportunidade, relevância e importância do tema.

### • Considerações Finais

Espera-se que esta proposta seja o pontapé inicial para a implantação desta e adequação ou realinhamento das outras, bem como a implantação de novas disciplinas que incluam novas tecnologias, metodologias, novos conceitos, e novas práticas e melhores práticas. O conteúdo programático deve fundamentar os negócios com a agropecuária, ou seja, o agronegócio com ênfase na indústria animal. Desta forma, alcançará seus objetivos principais. A disciplina com seus pré-requisitos pretende contribuir para que as outras disciplinas possam se beneficiar com a aplicação da ferramenta de Modelo de Negócios nos diversos temas da cadeia do agronegócio que envolvam gestão e inovação. Também pode ser ministrada isoladamente para fixar o modelo como ferramenta de inovação e gestão da inovação.

### • Literatura sugerida para disciplina modelo de negócios

BALLON, P. (2007), "Business modelling revisited: the configuration of control and value", *info*, Vol. 9 Issue 5, 6 – 19.

BATOCCHIO, A.; Ghezzi, A. E Rangone, A. - Framework for Business Model in Manufacturing Industries. Research Report, Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG), Politecnico di Milao (POLIMI), Milao, Italia, 2015.

BERGNA, S. - Business Models and Strategic Planning: a proposal for a unified framework and the application to the Mobile Telecommunications Industry. Master Graduation Thesis, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, Politecnico di Milano, Polo Regionale di Como, MI, 2010.

BIAGIO, L.A., Batocchio, A. – Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. Editora Manole, 2005.



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

CASADESUS-MASANEL, R. and Ricart, J. E. - From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43 (2010), 195-215.

CERTO, S.C. e Peter, J.P. – Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Pearson e Prentice Hall, 2<sup>a</sup> edição, 2006.

CHESBROUGH, H. and ROSEMBLUM, R. S. - The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation; Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change* (2002), volume 11, number 3, 529-555.

DEGEN, R. – O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. Makron Books, 1989.

DUDIN, M. N. et. All. Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. DOI: <http://dx.doi.org/10.13005/bbra/1736>

OSTERWALDER, Alexander e Pigneur, Yves. - Inovação Em Modelos de Negócios – Business Model Generation. Editora Alta Books, 2011.

POLÁKOVÁ, J., KOLÁCKOVÁ, G., Tichá, I., 2015 - Business model for Czech Agribusiness, doi: 10.1515/sab-2015-0027

POTER, M.E. – Estratégia Competitiva. 2<sup>a</sup> edição, Editora Campus, 2004.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J. and LINDER, J. C. – The Power of Business Models. *Business Horizon* (2005) 48, 199-2007.

TRIMI, S., BERBEGAL-MIRABENT, J., 2012 - Business model innovation in entrepreneurship, DOI 10.1007/s11365-012-0234-3