



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

CENTRO DE TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

MARCOS BRASIL DE ANDRADE JUNIOR

**APLICAÇÃO DE UM CANVAS DE MODELOS DE NEGÓCIOS NO
DESENVOLVIMENTO DE UM RESTAURANTE DE COMIDAS NATURAIS: UM
ESTUDO DE CASO**

FORTALEZA

2014

MARCOS BRASIL DE ANDRADE JÚNIOR

APLICAÇÃO DE UM CANVAS DE MODELOS DE NEGÓCIOS NO
DESENVOLVIMENTO DE UM RESTAURANTE DE COMIDAS NATURAIS: UM
ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A568a Andrade Junior, Marcos Brasil de.

Aplicação de um canvas de modelos de negócios no desenvolvimento de um restaurante de comidas naturais: um estudo de caso / Marcos Brasil de Andrade Junior. – 2014.
80 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2014.
Orientação: Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih.

1. Modelo de Negócio. 2. Canvas. 3. Empreendedores. 4. Planejamento. I. Título.

CDD 658.5

APLICAÇÃO DE UM CANVAS DE MODELOS DE NEGÓCIOS NO
DESENVOLVIMENTO DE UM RESTAURANTE DE COMIDAS NATURAIS: UM
ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Aprovada em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Avaliador 2
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Avaliador 3
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Marcos e Helena.

Aos meus irmãos, Paulo e Juliana.

AGRADECIMENTOS

Expresso o meus agradecimentos mais profundos:

- Ao meu pai, Marcos Brasil de Andrade, por todo o apoio e provisões em todas minhas decisões ao longo de minha vida e carreira;
- À minha mãe, Helena Maria Alves Soares de Andrade, pela dedicação e preocupação constante com meu bem estar e minhas realizações;
- Aos meus amigos, pois eles tem um poder impressionante de deixar qualquer momento e situação muito bem. Bem demais;
- Aos meus parceiros de faculdade, em especial Enio Frota, Pedro Paulo Barbosa, Igor Barreira, Matheus Barros, Thomaz Aragão, e todos meus amigos da UFC;
- Aos meu amigos de intercâmbio, da Universidade de Exeter, em especial André Seri, Mike Cesnak e Júlia Miraglia, por terem contribuido tanto na minha formação acadêmica e no meu amadurecimento pessoal;
- Ao Prof. Dr. Rogério Mâsih, pela orientação na construção desse trabalho e pela busca constante em transformar conhecimento acadêmico em resultado prático, e a todos meus professores, imprescindíveis em minha qualificação como Engenheiro;
- A todos aqueles que de alguma forma participaram de minha formação pessoal e profissional.

RESUMO

O ambiente de competitividade claramente observado no panorama atual da economia mundial faz com que as empresas estejam cada vez mais buscando aplicar as mais modernas técnicas de gestão em suas realidades e procurando ao máximo inovar nos seus produtos e nas suas decisões. Transformações organizacionais têm se beneficiado da agilidade proveniente das novas tecnologias, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor. Neste contexto, o desenvolvimento de modelos de negócio representa a maneira de como uma organização cria, captura e distribui valor. A motivação principal do presente trabalho foi a alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, das quais apenas cerca de 30% sobrevive nos primeiros 5 anos, segundo o SEBRAE. E o principal motivo desse fechamento prematuro dessas empresas é a falta de planejamento. Descreve-se aqui, a ferramenta *Business Model Canvas*, o seu processo de elaboração com um estudo de caso aplicado na proposta de um restaurante de comidas naturais e *lights* na cidade de Fortaleza. Esta monografia busca mostrar como essa ferramenta inovadora pode contribuir para o processo de construção de um modelo de negócio novo, nesse caso, mas podendo ser utilizado também na reformulação de um modelo já existente. Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem qualitativa desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, por meio de reuniões de ideação e co-criação entre os pesquisadores e gestores da empresa e de pesquisas de campo, quantitativas, com pesquisas de possíveis mercados consumidores e de fornecedores em potencial, além das parcerias mais importantes. Pode-se perceber, ao final do estudo de caso, o quão importante é o desenvolvimento de um modelo de negócio, para que se possa alinhar o produto ou serviço que está sendo oferecido ao perfil do consumidores-alvo, respeitando as limitações e capacidade de infraestrutura da empresa. A elaboração do modelo de negócio através da ferramenta *business model canvas* serve de um guia para o empreendedor, ou seja, é um mapa do negócio, que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias de negócio. A utilização da ferramenta também mostra-se como uma forma fácil, dinâmica e bem visual de como um plano de negócios pode ser feito, fazendo com o que os empreendedores não precisem ficar presos às mãos de outros profissionais que elaboram planos de negócio mais complexos e profundos.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Canvas. Empreendedores. Planejamento

ABSTRACT

Nowadays competitively environment clearly observed in world economy conjuncture makes companies seek more and more to apply the updated management techniques in their realities and searching at most innovation in their products and at their decisions. Changes at the organisation have been promoted by new technologies' agility, bringing development of new ways of value's creation. At this context, business model progress comes as a form of the company to create, capture and deliver value. The main motivation of the present work was the high mortality rate of micro and small companies, which stands for 70% in organizations of that kind with less than 5 years working, according to SEBRAE. The main reason for this premature closure is the lack of planning. This final project has the purpose of present the business model concept evolution, its representations and characteristics. There will be described the Business Model Canvas tool, its elaboration process by a case study applied in a natural and light food restaurant in the city of Fortaleza. This work comes to show how this innovative tool can contribute for a new business model construction, in a specific case, could being used for an already existent model reformulation. For that instance, this final project proposes to concept and present parts of a business model and explain how the business model canvas tool works. An empirical research is made with qualitative approach developed by an action-research, through ideation meetings and co-creation between the author of this work and the company's managers. Also, quantitative field researches were performed to measure potential markets, possible suppliers and the main partnerships. It can be perceived at the end of the case study how important is the development of a business model, so the product or service can be aligned with the target customers profile, obeying the company's limitations and infrastructure capacities. The business model elaboration through the business model canvas tool works as a guide for the entrepreneur, in other words, it is a business map, which will help in the business' strategies development. The tool utilisations also shows itself as a very easy, dynamic and visual way on how a business plan can be created, unleashing, in that way, the entrepreneur from the shackles of other professionals that are specialized in elaborate more complex business plans.

Keywords: Business Model. Canvas. Entrepreneurs. Planning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.....	29
Figura 2 - Modelo 3D Canvas.....	45
Figura 3 - <i>Canvas Business Model</i>.....	46
Figura 4 - Mapa da Empatia.....	48
Figura 5 - Quadro SWOT.....	53
Figura 6 - Faixa etária respondentes das perguntas.....	66
Figura 7 - Preferência por uma alimentação mais saudável.	66
Figura 8 - Porcentagem de consumo de salada.....	67
Figura 9 - Motivos para não consumo de salada.....	67
Figura 10 - Contratação ou não do serviço de entrega de Saladas.....	68
Figura 11 - Opinião sobre a ideia.....	68
Figura 12 - Indicação para amigos.....	68
Figura 13 - Análise SWOT LIGHT NOW.....	72
Figura 14 - Canvas Modelo de Negócio LIGHT NOW.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 2 - Quadro 1 - Elementos Criadores de valor.....	26
Quadro 2 - Tipos de demanda.....	29
Quadro 3 – Funções dos canais de distribuição.....	33
Quadro 4 - Características das Estruturas de Custo.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Objetivos.....	14
1.3	Justificativa.....	14
1.4	Metodologia.....	16
1.5	Estrutura do Trabalho.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Introdução.....	19
2.1.1	<i>Plano de Negócio.....</i>	<i>19</i>
2.1.2	<i>Componentes de um modelo (plano) de negócio.....</i>	<i>22</i>
2.2	Quadro Canvas.....	24
2.2.1	<i>Proposta de Valor.....</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Segmento de Clientes.....</i>	<i>28</i>
2.2.3	<i>Canais de Distribuição.....</i>	<i>32</i>
2.2.4	<i>Relacionamento com Clientes.....</i>	<i>34</i>
2.2.5	<i>Parcerias Principais.....</i>	<i>36</i>
2.2.6	<i>Atividades-Chave.....</i>	<i>37</i>
2.2.7	<i>Recursos Principais.....</i>	<i>39</i>
2.2.8	<i>Estrutura de Custos.....</i>	<i>40</i>
2.2.9	<i>Fontes de receita.....</i>	<i>42</i>
2.2.10	<i>O Quadro.....</i>	<i>44</i>
2.3	Ferramentas e técnicas utilizadas na construção do canvas.....	46
2.3.1	<i>Design.....</i>	<i>46</i>
2.3.2	<i>Estratégia.....</i>	<i>50</i>
2.3.3	<i>O Processo.....</i>	<i>53</i>
3	ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA ELABORAÇÃO DE UM RESTAURANTE DE SALADAS.....	57
3.1	Caracterização da Empresa.....	57
3.2	Etapas da Pesquisa.....	58
3.3	Resultados Obtidos.....	64
3.4	Considerações Finais sobre o Estudo de Caso.....	74

4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	77
	REFERÊNCIAS.....	80

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Vivencia-se atualmente uma época onde o acesso das pessoas a informação está muito fácil, na palma da mão, em um acesso a um computador, etc. Dessa forma, as pessoas estão cada vez mais criticando, de forma positiva ou negativa, os produtos e serviços que adquirem nos mais diversos mercados ao redor do mundo. Pode ser de muito proveito, por um lado, mas pode ter consequências terríveis, também.

Tendo isso em vista, as empresas estão adotando práticas de extremo cuidado para com as vontades e demandas dos clientes, visando suprir e atender as suas exigências e se adaptando o máximo possível às possíveis mudanças no mercado. O aumento da qualidade dos serviços e produtos almeja um crescimento na rentabilidade do negócio e a estabilidade da organização, a qual deve possuir flexibilidade suficiente para responder às mudanças do mercado.

A partir disso, pode-se inferir que atualmente os modelos de negócio que mais prosperam são resultados de esforços de empreendedores que inovam e têm certo grau de criatividade, pois a simples ideia de apenas manutenção no mercado está sendo substituída pela necessidade de criação de oportunidades, agregação de valor.

No ramo alimentício, os hábitos pessoais de consumo são muito distintos em várias partes do globo e estão muito mais ligados a diferenças culturais que envolvem alimentação do que direcionadores socioeconômicos de consumo. O ato de consumir alimentos não baseia-se simplesmente na ingestão de alimentos por um indivíduo, passa por um vasto conjunto de “regras” das populações e atitudes culturais.

Uma tendência comum, todavia, no ramo alimentício é de que as pessoas estão cada vez mais ocupadas, sem tempo e comendo alimentos inadequados e rápidos, o que vem acontecendo há um tempo já com as lojas de *fast-food* e etc. O que está aumentando, porém, são as pessoas que, mesmo sem muito tempo disponível, estão priorizando uma alimentação mais saudável, seja em busca de

uma saúde melhor ou para efeitos de estética. Nesse contexto, surge uma oportunidade de um empreendimento explorando essa tendência do mercado.

O empreendedor é uma pessoa que arrisca, que inova e procura sempre criar valor para poder obter sucesso e não perder lugar no mercado. Ele é capaz de identificar, desenvolver oportunidades no mercado e propor soluções para ela. Isso acontece a partir de muita atenção nos hábitos dos seus consumidores para poder prever as possíveis mudanças no mercado e atender a nova demanda. Após a oportunidade identificada, começa uma série de coleta de informações a fim de que sejam trabalhados o conceito e as estratégias do projeto e assim elas possam ser colocadas em prática.

Uma das ferramentas para que se possam perceber possíveis oportunidades no mercado é o plano de negócio, ou, como será chamado nesse trabalho, por fins didáticos, um Modelo de Negócios. Como ele pode se fazer uma análise da situação atual e traçar projeções para onde se quer chegar, ponderando, sempre, o ambiente interno e externo nos quais as empresas se encontram.

Entretanto, um plano de negócios não é algo comum para muitas pessoas e a elaboração de um pode se tornar uma tarefa difícil e trabalhosa, caso não se tenha expertise nem prática em fazê-lo e, por esse motivo, muitos empreendedores contratavam consultorias para que se fizesse um plano de negócios aceitável para elas.

Em detrimento disso, surge o conceito do *Business Model Canvas*, ou *Canvas* do Modelo de Negócio, onde a tarefa de elaborar um Modelo de Negócio, seja para um novo produto/serviço ou para renovar um já existente, torna-se uma tarefa totalmente palpável, relativamente fácil e bem mais visual e dinâmica que a antiga forma de um plano de negócio.

Assim, com base no exposto até o momento, têm-se a seguinte pergunta de ponto de partida: Como aplicar um *Canvas* de Modelo de Negócios na formulação de um restaurante de saladas em Fortaleza?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Aplicar um *Canvas* de Modelo de Negócios na formulação do modelo de negócios de um restaurante de saladas em Fortaleza

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais componentes de um Modelo de Negócios;
- Caracterizar o *Canvas Business Model*;
- Identificar as principais informações necessárias para compor um *Canvas* de Modelo de negócio;
- Descrever as etapas de elaboração de um *Canvas* de Modelo de Negócio;

1.3 JUSTIFICATIVA

A economia brasileira sofreu uma guinada nos últimos dez anos e muitos brasileiros ascenderam socialmente, ocupando uma nova classe média. Aliado a isso, vieram muitas automatizações e modernizações tecnológicas no setor industrial, o que culminou na demissão de diversos trabalhadores no País. Apesar de parecerem conflitantes, esses dois fatos resultaram em um acontecimento muito importante para o Brasil: o aumento do empreendedorismo e o consequente aumento na natalidade de micro e pequenas empresas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as micro e pequenas empresas (MPE's) constituem 98% das empresas formais existentes no país, com um adicional de 9,5 milhões de empresas informais que, quando tendo suas contribuições somadas, totalizam cerca de 25% do produto interno bruto (PIB). No que tange aos empregos, as MPE's empregam algo próximo de 60% dos trabalhadores brasileiros e assinam 45% das carteiras de trabalho desses colaborados por todo o Brasil. Apenas em 2012, foram mais de 890 mil empregos criados, segundo dados do Sebrae, tendo um aumento de 33,3% de 2009 a 2012.

Elas são um dos agentes responsáveis pelo fomento na economia ao redor do globo e no Brasil não é diferente. As MPE`s geram novos empregos com suas operações, por criarem novas oportunidades, acabam causando um estímulo extra na competição econômica, criam um relacionamento benéfico com as grandes empresas (essas ajudam as micro e pequenas empresas com dicas de organização e de boas práticas enquanto que aquelas auxiliam as grandes empresas na sua operação e nos seus processos).

Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) publicado em abril de 2013, mostra que o maior número de mortalidade das empresas acontece no primeiro ano de sua vida registrando cerca de 15,4% do encerramento das atividades empresariais. Quando aumentado o horizonte de tempo, a taxa de mortalidade das empresas, de todos os portes, cresce para 41,86% dos casos, chegando superar 75% de empresas que encerram suas atividades com menos de 14 anos de funcionamento.

Quando observado apenas as micro e pequenas empresas, os dados são ainda mais alarmantes, onde cerca de 16% das MPE`s fecham as portas ainda no primeiro ano de suas vidas, quase 45% encerram suas atividades entre o primeiro e quinto ano de funcionamento e até 20 anos de existência, mais de 87% das micro e pequenas empresas desaparecem. Ainda de acordo com a pesquisa do IBPT, a ausência de informações do mercado e planejamento é a principal causa do desaparecimento das MPE`s.

Algo próximo de 42% da mortalidade das micro e pequenas empresas são oriundas de um pobre ou a falta de um planejamento e da reunião de informações sobre o mercado no qual se vai entrar. Em segundo lugar fica a complexidade tributária e burocracias de se abrir e manter um negócio, com 16,51% das mortes das empresas. 14,43% encerram suas atividades por dificuldades de acesso a crédito financeiro e a investimentos (um desdobramento de uma falha de planejamento) e tecnologias de gestão complexas e de alto custo fecham 11,76% das MPE`s brasileiras, o que também pode ser enxergado, em alguma proporção, como a falha ou a falta de um planejamento ideal.

Tendo isso em vista, podemos concluir que a base para que uma micro e pequena, e na verdade de qualquer porte, comece sua operação, ou simplesmente

introduza um projeto, é um planejamento eficaz. Um Modelo de Negócio faz-se extremamente necessário para o sucesso de qualquer empreendimento no mundo empresarial.

No entanto, especialmente para as micro e pequenas empresas, falta, por muitas vezes, expertise e técnica para se construir um plano de negócios, porque, normalmente, quando alguém vai em busca de montar sua própria empresa, essa pessoa é especializada no negócio *core* da proposta e quase nunca possui técnicas avançadas de gestão ou planejamento. Por estar começando agora, também, não possui capital suficiente para conseguir contratar uma consultoria que faça esse planejamento para sua empresa.

Com esse problema em vista, Ostewalder propôs uma nova forma de se fazer um Modelo de Negócio, um *Canvas*, ou um quadro, onde o processo de montar um negócio torna-se uma tarefa muito mais dinâmica, visual e independente de consultores ou técnicas que demorariam semanas, até meses para serem aprendidas. O presente trabalho apresentará como um *Canvas* de um Modelo de Negócio deve ser feito e como ele pode auxiliar a qualquer pessoa em um Modelo de Negócio.

1.4 METODOLOGIA

Para Silva (2005), de uma forma bem simples, uma pesquisa é a procura de respostas para perguntas propostas. Porém, aprofunda-se mais quando afirma que a pesquisa é uma série de ações propostas para que se encontre a solução de um problema que têm, por base, procedimentos racionais e sistemáticos. É a ação que é impulsionada por um problema sem informações necessárias para ser resolvido.

De acordo com Silva (2005), as pesquisas possuem várias formas de classificação: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Nessa ordem, as classificações serão descritas e encaixadas na presente pesquisa.

Quanto à **natureza**, as pesquisas podem ser de natureza Básica ou de natureza Aplicada. Aquela tem como objetivo gerar novos conhecimentos úteis, enquanto que essa, que será observada no trabalho em questão, objetiva criar

conhecimentos para a aplicação prática e direcionados à soluções de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Já do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa também possui duas classificações possíveis: Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa. A Quantitativa propõe uma quantificação de tudo, ou seja, tradução em números.

Já como a presente pesquisa considera que exista uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma ligação que não pode ser desfeita entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser quantificado, transformado em números, ela é uma pesquisa Qualitativa.

Nessa forma de pesquisa, o processo é baseado na interpretação dos acontecimentos e na atribuição de significados, sem precisar do uso de técnicas métodos estatísticos. É uma pesquisa descritiva, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o instrumento principal é o pesquisador, o qual tende a interpretar os dados indutivamente, focando-se principalmente no processo e seu significado.

Pela ótica dos **objetivos**, a presente pesquisa classifica-se como Descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a definição de relações entre variáveis, envolvendo a utilização de métodos padronizados de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas, apesar de apresentar, também um estudo de caso.

Por fim, para o intuito da presente pesquisa, destaca-se que serão utilizados os seguintes procedimentos:

- **Pesquisa Bibliográfica** que servirá de uma apostila para a compreensão do conceito apresentado no trabalho;
- **Pesquisa Documental**, onde serão consultados dados também sobre o conceito, porém que não tiveram um tratamento analítico; e
- **Estudo de Caso**, no qual foi desenvolvido a proposta de um *Canvas* de Modelo de Negócio a ser utilizado em uma micro empresa a ser inaugurada na cidade de Fortaleza.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo consta da introdução do trabalho, no qual o é contextualizado o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos, gerais e específicos. Após isso, é descrita a justificativa do tema escolhido, seguido da metodologia da pesquisa efetuada no presente trabalho.

No capítulo dois apresenta-se o referencial teórico de alguns modelos de negócios, componentes deles e foco no *Business Model Generation* no qual é apresentado o *Canvas* do modelo de negócio e seus nove componentes formadores. É mostrado também como o processo de Design pode ajudar na construção do *Canvas*, como associar análise estratégica com o desenvolvimento do modelo de negócio e, por último, o processo de construção do Modelo de Negócio.

No terceiro capítulo é apresentado o Estudo de Caso, que foi aplicado em um novo empreendimento a ser iniciado em Fortaleza e que terá sua atividade na venda de refeições saudáveis e lights, com o foco em saladas. O estudo levanta as informações necessárias para a construção do *Canvas* de modelo de negócio e entrega, na análise dos seus resultados, a proposta do modelo (plano) de negócio no quadro *Canvas*.

No quarto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais acerca do trabalho e recomendações futuras para os trabalhos análogos ao assunto, seguidas das referências utilizadas e dos apêndices desse trabalho.

CAPÍTULO 02 – INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIO: *CANVAS BUSINESS MODEL*

2.1 INTRODUÇÃO

2.1.1 PLANO DE NEGÓCIO

Apesar do homem realizar negócios e montar empresas desde os tempos da Mesopotâmia, o estudo de formulação de uma empresa ou de uma proposta de negócio ainda é muito recente. Segundo Orofino (2011), o termo de modelo de negócio começou a ser difundido a partir do acesso das pessoas à internet, o que ocorreu em meados da década de 90, entretanto, Orofino (2011) também afirma que não existe uma convenção sobre o conceito de modelo de negócio e diversos autores têm opiniões divergentes acerca do tema.

O foco em grande parte dos estudos e pesquisas publicados sobre modelos de negócios está no comércio ou negócios realizados na internet, nada mais natural, já que ambos os temas começaram a ser mais comentados no meio acadêmico e empresarial no mesmo tempo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O que aconteceu também é que com a ferramenta da internet e o surgimento de novas tecnologias da informação, os modelos de negócios ficaram mais complexos. Por outro lado, essas ferramentas também ajudam na inovação de uma gestão dos modelos, tornando-os mais acessíveis quanto a pesquisas de mercado, gestão de riscos, análise financeira, etc.

Outra consequência da era digital e do acesso à internet foi que as empresas começaram a encontrar novas formas de criar valor ao cliente admitindo a possibilidade de atuar em rede e aproveitar-se mutuamente dos resultados de outros parceiros. Com isso, expandiu-se o conceito de modelo de negócio para o conjunto de capacidades organizacionais que possibilitem a criação de valor em sintonia com seus objetivos sociais, econômicos e estratégicos, em detrimento do antigo modelo apenas no contexto eletrônico. (OROFINO, 2011)

Para efeito deste Trabalho de Conclusão de Curso, o conceito de modelo de negócio extrapolará as fronteiras do ambiente web ou da internet, sobre a ótica de

formação de uma nova empresa, e buscará a melhor forma de realização de negócios agregando valor para seus clientes.

Para Teece (2010), o modelo de negócio é um conjunto de evidências e dados que apresentam a proposta de valor aos clientes, os custos para entregar esse valor e a estrutura viável de receitas que financiará tudo isso e ainda gerará lucro. Na criação do modelo de negócio, os fatores definidos devem englobar:

- Os benefícios que o produto/serviço entregará ao cliente;
- A definição das tecnologias e as características a serem incorporadas ao produto/serviço;
- Os mercados alvo;
- As fontes de receita disponíveis; e
- Os mecanismos para converter parte dos pagamentos recebidos em lucro.

Em outras palavras, o que Teece (2010) expõe é que um modelo de negócio deve mostrar o que os clientes querem, como querem a proposta oferecida e quanto estão dispostos a pagar pelo produto/serviço. Deve descrever o que uma empresa tem que fazer para atender às necessidades e vontades do mercado alvo e, ainda, obter lucro proveniente da receita obtida.

Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual a qual contém uma série de elementos e suas relações e permite expressar a lógica de uma empresa para ganhar dinheiro. É uma descrição da proposta de valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e da estrutura da organização e o seu *network* de parceiros com a finalidade de criar, comercializar e entregar esse valor e sua relação de capital com o intuito de gerar fontes de receita que gerem lucro e sejam sustentáveis (OSTERWALDER, 2004).

Já para Chesbrough e Rosenbloom (2002), um modelo de negócios eficaz deve atender às seguintes funções:

- Articular a proposta de valor aos consumidores;
- Identificar o segmento de mercado e especificar os mecanismos de receita;

- Detalhar esses mecanismos de receita;
- Definir a estrutura da cadeia de valor requisitada para criar e distribuir a proposta de valor e os recursos complementares para alicerçar a posição na cadeia;
- Estruturar os custos e os lucros potenciais;
- Descrever a posição da empresa dentro da cadeia a qual liga fornecedores e clientes (inclusive identificar possíveis competidores e propostas complementares); e
- Formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora irá ganhar e segurar vantagem competitiva sobre as rivais (CHESBROUGH; ROSEMBLOOM, 2002)

Já para Pesce (2011), o valor real do plano de negócios não está na estruturação das ideias e áreas da empresa, mas sim no tempo que você gasta pensando sobre a ideia. Pesce (2011) argumenta que ao montar as seções do seu plano de negócio, você necessita entender os concorrentes, fazer pesquisas sobre o mercado que se quer entrar, testar algumas das hipóteses que foram propostas e avaliar diferentes estratégias para o seu negócio. Além de que, no final disso, você ainda precisará analisar a viabilidade econômica e financeira desse projeto. Esse exercício ajudará você a compreender melhor o seu negócio (PESCE, 2011).

Para efeitos deste trabalho, será adotada a premissa de Ostwerwalder e Pigneur (2011), que diz que o modelo de negócio é uma forma de melhorar a maneira como as organizações realizam negócios sob cenários incertos. O modelo de negócio serve como um guia para a empresa definir e implementar sua estratégia, através dos processos, estruturas e sistemas organizacionais. Tal modelo de negócio funciona como uma representação abstrata dos principais elementos de um empreendimento: o que será vendido (a proposta de valor), o mercado-alvo (a quem será comercializado), quais os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo seu processo de custeio) e como ocorrerá a relação mercadológica entre empresa e cliente.

2.1.2 COMPONENTES DO MODELO (PLANO) DE NEGÓCIO

Para compreender a proposta do Canvas de Modelo de Negócio, faz-se necessário entender quais os componentes ou áreas que um modelo de negócio satisfatório abrange para que se tenha uma leitura do quadro geral de um projeto de sucesso.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2010) o modelo de negócio deve cumprir oito funções básicas, já vistas anteriormente, nas quais pode-se notar 6 áreas: O que será ofertado (produto/serviço), A quem será oferecido (mercado consumidor), as fontes de ganhos da empresa, as partes necessárias para que o empreendimento crie e distribua o valor aos cliente (estrutura de funcionamento), os recursos necessários para funcionamento, os custos inerentes à operação, o posicionamento da empresa entre fornecedores e clientes e a estratégia competitiva perante os concorrentes (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2010).

Apesar de não ter uma estrutura fixa e bem definida, o plano de negócio há de conter o mínimo de seções as quais se possa ter uma ideia geral e compreensão total do projeto a ser implementado. Essas seções são dispostas de forma que haja uma linha de raciocínio fluida e lógica e que permita a qualquer leitor entender como a empresa é organizada. Seus produtos/serviços, mercado, estratégia, situação financeira e, principalmente, seus objetivos (SOUZA, 2007)

Já Osterwalder (2004) defende que para se obter um Modelo de Negócio que forneça uma visão geral do empreendimento satisfatória, ele deve obter quatro áreas (elementos) básicas, que são: a inovação do produto (o que de novo será ofertado e criará valor ao cliente); gerenciamento da infraestrutura (necessária para entregar esse novo valor ao mercado); o relacionamento do negócio com o cliente; e os aspectos financeiros dessa empreitada.

Teece (2010), baseado na sua indagação que seria o cerne do modelo de negócio (como pode-se construir uma vantagem competitiva e transformá-la em lucro?), separa os blocos do plano de negócio em: tecnologia (qual tecnologia ou advento novo teria o produto/serviço); clientes (no qual se determina o benefício que o cliente recebe ao adquirir o produto/serviço); mercado (o qual identifica os mercados ou segmentos de mercado potenciais); fontes de receita; cadeia de valor

(que seria as estruturas por onde o valor proposto seria posto em prática); e captura de valor.

Para Orofino (2011), após uma compilação de alguns autores, separa os componentes do modelo de negócios em: Configuração de valor, Captura de valor, Criação de valor e Cadeia de valor. Nota-se que a autora enfatiza muito o aspecto do valor, tendo seus componentes todos com o enfoque nessa parte.

Segundo Souza (2007), entre as quatro funções básicas da administração (direção, planejamento, organização e controle), as duas que mais se relacionam com o processo de elaboração de um modelo de negócio são o planejamento e o controle. A autora também defende que todo planejamento tem como início a definição de um objetivo, a qual se faz baseando-se em análise de dados internos e externos à empresa (SOUZA,2007)

Com base nisso, Souza (2007), separa os elementos do modelo em: Identificação da visão e missão da empresa (onde serão traçados os objetivos); Análise Externa; Análise Interna; Estratégias competitivas; Estratégia de Marketing; Estratégia de recursos humanos; Plano Operacional; e Plano Financeiro (SOUZA,2007).

Já para Doganova e Eyquem-Renault (2009), os componentes definidos são aglutinados em três blocos principais. O primeiro é a proposta de valor, no qual fica esclarecido que o valor que o cliente levará consigo está embutido na oferta do produto/serviço da empresa; o segundo bloco detalha quais são os canais usados e as principais parcerias através dos quais o valor proposto é produzido e entregue; e por último porém não menos importante, o bloco das fontes de receitas, no qual transforma os dois blocos anteriores em modelo de custos e lucro potencial.

Um modelo de negócio é formado por um conjunto de quatro áreas principais as quais descrevem a maneira que a organização cria e distribui valor aos seus consumidores. O bloco 1 é a proposição de valor ao consumidor, onde a oferta para os clientes é descrita; o bloco 2 é a fórmula de lucro, no qual registram-se os custos, estima-se as fontes de receita e com essas duas informações define-se uma margem de lucro satisfatória; o terceiro bloco registra os recursos-chave para o negócio (infraestrutura, tecnologia, pessoas, produtos, canais, etc); e o quarto e

derradeiro bloco consiste nas atividades principais da empresa que, oriundas das interações entre os recursos-chave, irão entregar o valor ao mercado-alvo. Uma interação eficiente entre recursos e atividades principais criará vantagem competitiva contra os concorrentes da empresa. (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008)

Percebe-se que, apesar de suas peculiaridades, todos os modelos apresentados separam em pelo menos três, seus planos de negócio: proposta de valor, descrição de como essa proposta criará valor pelos processos da empresa e será entregue ao consumidor e a estrutura de custos, receitas e o potencial lucro relacionado a esses dois. Tendo isso em vista, escolheu-se o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur em (2011), o qual é fiel à abordagem dos três elementos acima.

2.2 QUADRO CANVAS

Para Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo de negócios eficiente e eficaz tem quatro áreas principais: proposta de valor, clientes, análise financeira e infraestrutura. O que os autores fazem em sua obra é detalhar mais essas macro áreas em nove elementos essenciais: proposta de valor, segmento de clientes, canais de distribuição, relacionamento com o cliente (esses últimos três sendo um desdobramento de Clientes), estrutura de custo e fontes de receita (componentes da análise financeira), atividades-chave, recursos principais e parceiras principais (abrangendo a infraestrutura do negócio).

Baseados nesses nove elementos, os autores contruíram um quadro com a relação entre eles, o qual tem como intuito a compreensão do negócio como um todo, e que se torna extremamente dinâmico para qualquer pessoa conseguir montar um modelo de negócios. Com finalidade didática, expor-se-ão primeiramente os nove elementos para assim a estrutura do quadro ir sendo montada e ao final da apresentação de cada elemento, o quadro aparecerá quase que por inércia.

2.2.1 PROPOSTA DE VALOR

Para Osterwalder e Pigneur (2001), a Proposta de Valor é a descrição do pacote de produtos e dos seus serviços inerentes que criam valor para um Segmento de Clientes específico. Valor, por sua vez, foi definido por Kotler (1998)

como sendo “a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso” (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998), atualmente os conceitos de necessidades e desejos das pessoas se confundem muito e faz-se necessário distinguí-los. *Necessidade* é quando o ser humano fica privado de alguma satisfação básica. As pessoas exigem roupa, alimento, segurança, abrigo, sentimento de posse e auto-estima. Tais necessidades são inerentes do indivíduo e estão na composição biológica de cada um, não é uma necessidade criada pela sociedade ou pelas empresas (KOTLER,1998).

Já os *desejos* são carências por saciedades específicas para atender às necessidades. Um brasileiro precisa de alimento e *deseja* arroz, feijão, batata frita, um bife e um guaraná. Em outras partes do globo essa necessidade pode ser satisfeita de formas diferentes, de acordo com o *desejo* de cada indivíduo. Apesar das necessidades das pessoas serem poucas, a evolução da humanidade tornou os *desejos* delas em muitos. Esses desejos são moldados continuamente e sofrem mudanças de acordo com a sociedade na qual a pessoa está (KOTLER, 1998).

Quando os desejos são por produtos específicos e estão aliados à disposição e habilidade de comprá-los, forma-se a *demanda*. O que basicamente transforma um desejo em uma demanda é o poder de compra da pessoa que o possui. Muitas pessoas desejam uma Land Rover, entretanto, apenas uma pequena parte da população possui a disposição e habilidade para comprá-la. Baseado nisso, pode-se afirmar que mais importante que mensurar quantas pessoas *desejam* seu produto, as empresas devem apurar quantas estão realmente dispostas e habilitadas a comprá-lo (KOTLER,1998).

Kotler (1998), diz que “um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou um desejo” e que o termo “produto ” pode ser trocado por solução ou oferta, ocasionalmente. Produtos, invariavelmente, constituem-se de três componentes: bens físicos, serviços e idéias. Por exemplo, um restaurante *fast-food* fornece bens (sanduíches, refrigerantes, etc), serviços (compra, cozimento, fritura, assentos) e ideia (ter uma refeição rápida) (KOTLER,1998).

A posse do produto físico não tem muita importância, o que importa na verdade é o serviço que eles proporcionam. Os produtos são, na verdade, agentes dos serviços que se quer. Compra-se um fogão com a finalidade de cozinhar os alimentos, uma furadeira visando o furo e assim por diante. A solução física é um meio de concretizar um serviço. Ao invés de apenas descrever as características físicas de um produto, uma empresa deve vender os benefícios ou serviços os quais estão “dentro” do produto físico em si. O produto é apenas um agente da venda do serviço inerente à ele.

Osterwalder e Pigneur (2011) diz que a Proposta de Valor (PV) resolve um problema do cliente ou satisfaz uma necessidade dele. As PV's suprem as exigências de um Segmento de Clientes específico e agrega ou junta vários benefícios que uma empresa oferece aos consumidores. Algumas Propostas de valor têm um apelo inovador, enquanto que outras podem até ser similares a outras que já estão no mercado, porém com atributos adicionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A criação de valor de uma proposta de solução para um Segmento de Clientes parte de uma combinação de elementos focados diretamente para as necessidades ou desejos daquele segmento. Uma porção de elementos podem criar valor a um produto, dentre eles podem-se destacar:

Quadro 3 - Elementos Criadores de valor.

Elemento	Descrição
Novidade	A oferta satisfaz um conjunto novo de necessidades, as quais podiam passar despercebidas pelos clientes, dada a falta de ofertas similares.
Desempenho	Uma forma de criar valor é melhorar a performance de produtos e serviços já existentes no mercado
Personalização	A vontade do indivíduo não tem preço. Adequar os produtos a vontades específicas de Segmentos de Clientes também gera valor. Essa tendência vem

	<p>sendo mais empregada com as novas técnicas de customização em massa e cocriação, onde pode-se ter a mesma personalização e ainda obter os ganhos da economia de escala.</p>
“Fazer o que deve ser feito”	<p>Cria-se valor apenas ao ajudar um cliente a executar alguns serviços. Uma empresa de contabilidade, por exemplo, permite que a empresa contratante concentre-se em realizar o seu negócio e toma conta de sua contabilidade.</p>
Design	<p>Apesar de ser intangível, o design é um importante criador de valor. Uma parte importante na indústria da moda e de eletrônicos.</p>
Marca/status	<p>O fato de poder usar e querer exibir uma certa marca também é um elemento criador de valor. Elemento específico para diferentes Segmentos de Cliente .</p>
Preço	<p>A oferta de produtos similares a um Segmento de Clientes, por um preço menor, também cria valor para os mesmos. Suprir a mesma necessidade dos consumidores por um desembolso menor.</p>
Redução de custo	<p>Também há criação de valor quando um produto ajuda a reduzir os custos de um Segmento de Cliente.</p>
Redução de risco	<p>Garantias e concessões reduzem o risco de aquisição de um produto/serviço. Também há criação de valor nesse caso.</p>
	<p>A inovação de modelos de negócios,</p>

Acessibilidade	novas tecnologias ou uma combinação dos dois com o intuito de aumentar o acesso dos clientes ao produto também cria valor.
Usabilidade	Produtos mais fáceis de usar criam valor substancial ao consumidor.

Adaptado de *Business Model Generation*, OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

2.2.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Para Osterwalder e Pigneur (2011), esse componente define os possíveis e distintos grupos de pessoas ou organizações os quais uma empresa procura atender e servir. Sem clientes uma empresa não consegue sobreviver por muito tempo e para melhor servi-los deve agrupá-los em diferentes segmentos, identificando suas necessidades, seus comportamentos e atributos em comum. A decisão de qual segmento atender é crucial em um Modelo de Negócio, pois ajuda a direcionar a proposta de projeto e serve de base para os outros elementos do Modelo.

De acordo com Kotler (1998), o comportamento dos consumidores nunca foi uma tarefa fácil de ser feita. Eles podem agir de forma diferente às suas declarações de desejos e necessidades, podem não conhecer devidamente suas motivações mais profundas ou ainda responder a influências tardias, somente. Apesar disso, faz-se estranhamente necessário para o sucesso de algum empreendimento, o estudo dos desejos, percepções, preferências e comportamento de compra do seu Segmento de Cliente (KOTLER,1998).

Para isso, usa-se um modelo de pesquisa do consumidor chamado de “os sete O’s”. Consiste na resposta de sete perguntas: Quem constitui o mercado? *Ocupantes*; O que o mercado compra? *Objetos*; Porque o Mercado Compra? *Objetivos*; Quem participa da compra? *Organizações*; Como o mercado compra? *Operações*; Quando o mercado compra? *Ocasões*; e Onde o mercado compra? *Outlets (pontos de venda)* (KOTLER,1998).

Segundo Kotler (1998), o consumidor é influenciado por uma série de fatores, os quais o autor dispõe no quadro abaixo. Afirma que cada fator desse tem uma

inflência sobre a decisão de compra do consumidor. Consumidores com poderes aquisitivos iguais podem não ter a mesma demanda se tiverem culturas diferentes, ou ocupações distintas, etc.

Figura 1 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.



Fonte: Kotler 1998

Esses fatores são todos justificativas para as demandas que são encontradas atualmente. Quanto aos tipos de demanda, Kotler (1998) as classifica conforme a tabela abaixo:

Quadro 2 - Tipos de demanda

TIPO	DESCRIÇÃO
Demanda Negativa	Ocorre quando o mercado tem uma reação tão negativa à oferta que chega ao ponto de pagar para evitá-la. Pessoas têm demandas negativas por vacinações e tratamentos odontológicos, por exemplo. Preferem pagar para se cuidar do que ter que passar por eles.
Demanda Inexistente	O mercado-alvo pode não ter interesse ou estar indiferente pelo produto. Agricultores podem não estar

	<p>interessados em um novo método de plantio.</p>
Demanda Latente	<p>Acontece quando os potenciais clientes anseiam por um produto que não seja comercializado por nenhuma empresa, como por exemplo um cigarro que não faz mal à saúde ou um bacon light.</p>
Demanda Declinante	<p>Toda empresa, em alguma parte da sua existência enfrentará uma queda de demanda em um ou mais de seus produtos/serviços. Nesse caso, pode-se reverter o cenário com inovação da oferta ou uma troca de segmento de clientes.</p>
Demanda Irregular	<p>Muitos produtos têm uma demanda sazonal, seja diária, semanal ou até mesmo anual. Restaurantes <i>self-service</i> têm um movimento maior no horário de almoço, enquanto que os cinemas possuem movimento maior aos finais de semana.</p>
Demanda Plena	<p>Ocorre quando uma empresa está plenamente satisfeita com seu volume de negócio ao ponto de não ofertarem mais nada. Nesse caso, o desafio torna-se a manutenção da base de clientes.</p>
Demanda Excessiva	<p>Há produtos que possuem uma saturação de demanda. A demanda por ruas em Fortaleza excede a capacidade, ou uma empresa as vezes precisa terceirizar seu processo produtivo para não perder a venda.</p>
	<p>Ocorre quando as soluções para o</p>

Demanda Indesejada

consumidor são indesejadas. Produtos que fazem mal à saúde ou que possam ter um potencial poder letal têm suas vendas desencorajadas, como cigarros, bebida alcóolica, armas de fogo, etc.

Adaptado de KOTLER, 1998

Osterwalder e Pigneur (2011) afirma que há diversos Segmentos de clientes e expõe algum deles:

Mercado de Massa – Nesse segmento, não há segmentação de clientes, as Propostas de Valor, os Canais de distribuição e o Relacionamento com os Consumidores agrupam-se em um grupo uniforme de clientes, como nota-se no setor de eletrônicos de consumo;

Nicho de Mercado – Modelos que visam nichos de mercados ofertam para Segmentos específicos e especializados. Os Canais de Distribuição, a Proposta de Valor e o Relacionamento com os Clientes são adaptados às vontades particulares de um nicho. Muito encontrados em relações de fornecedores com compradores;

Segmentado – Há Modelos de Negócios que atendem diferentes segmentos de mercado, com demandas e desejos diferentes entre si. Os segmentos atendidos possuem problemas e necessidades similares, porém diferentes em alguns aspectos. Como por exemplo o Banco Bradesco, que atende do trabalhador que recebe um salário mínimo ao profissional que tem renda mensal superior a R\$ 100.000,00.

Diversificado – Uma forma de desdobramento do Segmentado, pois atende necessidades e problemas muito diferentes dos clientes. O Grupo Alemão ThyssenKrupp, por exemplo, oferece soluções para mobilidade interna, como esteiras, elevadores, etc, como também possui uma divisão de metalurgia e de fabricação de molas.

Plataforma Multilateral – Algumas empresas ofertam seus serviços para dois segmentos de empresas que são interdependentes, agindo como uma forma de elo entre as duas. Podem ser mencionadas nesse caso, as agências de intercâmbio para fora do país. As pessoas precisam da agência para terem mais facilidade e

melhor guia na adesão à uma instituição de ensino no exterior (universidade, escola de idiomas, etc). Essas, por sua vez, precisa da demanda dos potenciais estudantes para funcionarem. Tal demanda é melhor suprida pelas agências de intercâmbio.

2.2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Kotler (1998), Canais de distribuição são conjuntos de empresas interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para o uso e consumo. Um Canal desempenha o trabalho de levar as soluções propostas dos produtores aos consumidores, preenchendo as lacunas de local, tempo e propriedade que separa os consumidores dos bens e serviços dos quais precisam (KOTLER, 1998).

Já para Osterwalder e Pigneur (2011), os Canais de Distribuição compõem a interface da empresa com os consumidores finais, desempenhando um importante papel na sua experiência geral. Os Canais devem ampliar os conhecimentos dos clientes sobre o serviço/produto ofertado pela empresa, além de ajudar os consumidores a avaliar a Proposta de Valor da organização.

Devem também permitir a aquisição de produtos/serviços específicos pelos clientes, levar uma Proposta de valor aos consumidores e também fornecer suporte ao cliente após a compra, função essa que é melhor desenvolvida na área Relacionamento com Cliente, mas o acesso a esse relacionamento começa no canal de distribuição.

Pode-se indagar quais seriam as vantagens de se ter um intermediário entre um fabricante e um consumidor, as quais, em um primeiro momento, não parecem muito atrativas. Primeiramente, montar uma estrutura de venda exige muito recurso financeiro. Imagine como seria se a Ford operasse todas as revendedoras que comercializam seus carros.

Em segundo lugar, em alguns casos a venda direta não é viável. Para produtos de baixo valor, como chicletes e bombons, vendê-los porta a porta, por mala direta ou estabelecer pequenas lojas no mundo inteiro não seria nada vantajoso. É mais fácil trabalhar com uma grande rede de organizações de distribuição independentes.

Por último, porém não menos importante, os produtores podem ter um lucro oriundo de varejo próprio menor do que o lucro da atividade principal que ele efetua. Portanto, prefere focar no seu trabalho e usa intermediários para a comercialização, além de que esses mesmos intermediários aumentam a eficiência da distribuição e aumenta o número de consumidores que têm acesso aos produtos.

Dentre as funções de um Canal, Kotler (1998) enumera nove delas:

Quadro 3 – Funções dos canais de distribuição.

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Informações	Coleta e repasse de informações da pesquisa de marketing, as quais serão muito úteis na definição de estratégia de marketing.
Promoção	Desenvolver e espalhar de comunicações persuasivas, as quais devem influenciar o cliente a escolher o produto ofertado.
Negociação	Tentativa de acordo para melhor obtenção de preços e outras condições que vão concretizar a transferência da propriedade.
Pedido	Comunicação da intenção de compra do Canal para os fabricantes.
Financiamento	Alocação de recursos financeiros para financiar estoques nos diferentes níveis do canal.
Risco	Assimilação dos riscos às obrigações do canal.
Propriedade Física	Formação de estoques e movimentações sucessivas de produtos físicos, desde os materiais usados na fabricação até os consumidores finais.
Pagamento	Desembolso dos compradores para

	quitar as faturas aos vendedores. Normalmente, por intermédio de instituições financeiras.
Propriedade	Transferência real de uma propriedade de uma pessoa ou organização a outra.

Adaptado de Kotler (1998)

Para levar uma Proposta de Valor ao mercado, é imprescindível que se encontre a mistura certa de Canais a fim de satisfazer o modo como clientes querem ser contatados. Pode-se decidir entre canais particulares, canais em parceria ou até mesmo uma combinação de ambos. Canais Particulares podem ser diretos, como um site de vendas, um aplicativo ou uma equipe de vendas, ou indiretos, como lojas de revenda operadas pela organização ou de propriedade dela (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Canais de Parceria são na sua totalidade indiretos e possuem um grande leque de opções, como revendas, sites parceiros ou distribuição de atacado ou até direto para o próprio varejo. Apesar de levarem a margens de lucros menores, esses Canais possuem um alcance menor e faz o produto se beneficiar da força do parceiro, em detrimento dos Canais particulares, os quais têm margens maiores contudo custam mais para operar e construir. O truque está em encontrar um mix perfeito entre os dois, a fim de maximizar margens de lucro e abrangência de mercado (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Para Osterwalder e Pigneur, (2011), o canal possui 5 fases, que são:

- a) *Conhecimento* – Como aumentamos o conhecimento sobre nossos serviços e produtos?
- b) *Avaliação* – Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor da organização?
- c) *Compra* – Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?
- d) *Entrega* – Como entregamos uma Proposta de Valor aos nossos consumidores?
- e) *Pós-venda* – Como fornecemos suporte pós venda aos clientes?

2.2.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Nesse elemento é descrito o tipo de relacionamento que a organização quer estabelecer com cada Segmento de Clientes, as quais podem variar desde automatizadas até pessoais. O Relacionamento deve ser guiado por três pilares básicos: Conquista do cliente, Retenção do cliente e Ampliação das vendas (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

O Relacionamento com o consumidor pode variar ao longo da relação, seja por causa da resposta do cliente ao tratamento, ou por causa de mudança do tipo de serviço/produto ofertado ou mesmo por uma mudança na conjuntura na qual a empresa está. As empresas de telefonia móvel, por exemplo, no começo de suas operações tinham como objetivo adquirir os clientes, até o momento de saturação do mercado e agora o foco das empresas é manter os atuais clientes. Uma mudança dessas, de objetivo, transforma o tipo de relacionamento com o cliente.

No atual sistema comercial, com uma oferta gigantesca de produtos e novas ofertas criadas quase que diariamente, o tipo de Relacionamento com o Cliente que se escolhe pode ser decisivo para o sucesso do Modelo de Negócio, pois influencia profundamente na experiência geral de cada consumidor. Dos tipos de Relacionamento existentes, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam:

Assistência pessoal – Baseada na interação humana. Um representante de verdade pode se comunicar com o cliente para auxiliá-lo durante todo o trâmite da venda ou até mesmo depois que a compra esteja completa. Essa interação pode ocorrer no próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, entre outros.

Assistência pessoa dedicada – Um desdobramento da anterior, consiste na dedicação de um representante específico da empresa para cliente individual. Normalmente estende-se por um longo período de tempo devido à interação mais profunda e íntima entre cliente e representante. Em bancos privados, por exemplo, os clientes de maior renda possuem gerente dedicados a ele. Pode ocorrer em outros tipos de empresa, bastando que a organização julgue necessária a dedicação para atender a clientes substancialmente importantes.

Self-service – A empresa não possui algum relacionamento direto com os consumidores, contudo, fornece todas as ferramentas e se disponibiliza para que eles se sirvam.

Serviço automatizados – Aparece como uma mistura do *self-service* com processos automatizados, o que a torna mais sofisticada que a anterior. Isso só ocorreu graças aos avanços tecnológicos dos últimos anos. Serviços automatizados são capazes de reconhecer clientes individuais e suas características e ainda oferecer informações sobre transações e pedidos. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados dos quais, no melhor dos cenários, podem até simular uma relação pessoal através de recomendações de filmes, livros ou quaisquer produtos.

Comunidades – As empresas, de uma forma crescente, estão utilizando comunidades de usuários para aumentarem o grau de envolvimento com seus clientes atuais e com os potenciais consumidores, além de facilitar as conexões entre membros da comunidade. A manutenção e atividade dessas comunidades passa pelas ideias de permitirem aos usuários trocar conhecimentos e resolver problemas uns dos outros e também melhorar a compreensão do cliente pela empresa. A maioria das grandes empresas mantêm páginas em redes sociais para poderem mensurar a experiência dos seus clientes e até mesmo promover algumas campanhas. Ganho duplo por um custo baixo.

Cocriação – Muitas empresas estão evoluindo da tradicional relação vendedor-cliente para uma cocriação de valor junto com o cliente. A Amazon, por exemplo, convida consumidores a opinar e escrever resenhas criando, dessa forma, valor para outros aficionados por livros. Algumas empresas permitem e pedem a colaboração dos clientes em novos projetos.

2.2.5 PARCERIAS PRINCIPAIS

Nesse componente são descritos os parceiros fundamentais e a rede de fornecedores que põem o Modelo de Negócios pra funcionar. Parcerias entre organizações são oriundas de várias razões e essas alianças estão se tornando um componente fundamental em diversos modelos de negócios. Empresas criam parcerias para reduzir riscos, adquirir recursos ou otimizar seus modelos

(OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011). Pode-se também criar um novo Modelo de Negócio através de parcerias, como uma *joint venture* ou uma *agile virtual enterprise*.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) as Parcerias Principais podem ser divididas em quatro tipos diferentes: Alianças estratégicas entre empresas que não competem entre si; Coopetição: parcerias estratégicas entre competidores; Joint ventures para desenvolver novos negócios; e Relação fornecedor-comprador para que se possa garantir suprimentos confiáveis. Já a motivação para as Parcerias os autores defendem em três:

Otimização e economia de escala – Trata-se da relação mais básica existente. Também conhecida como relação comprador-fornecedor, é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades. É muito improvável que uma empresa possua todos os recursos e consiga executar todas as atividades por si só. Normalmente, as parcerias de economia de escala e otimização são formadas para reduzir custos e, na maioria das vezes, envolvem terceirização e um compartilhamento de infraestrutura.

Redução de riscos e incertezas – Em um ambiente extremamente competitivo e que envolve inovação, as parcerias podem ajudar os diminuir os riscos em cenários caracterizados por incertezas. É uma prática um tanto quanto comum que competidores formem parcerias estratégicas em uma determinada área enquanto competem em outra. O Blu-ray é um produto que foi desenvolvido em conjunto por um grupo de fabricantes de eletrônicos de consumo, mídia e computadores do mundo todo. Apesar de ainda competindo entre si após o advento do Blu-ray para venderem seus próprios aparelhos, o grupo cooperou para trazer essa tecnologia ao mercado.

Aquisição de recursos e atividades particulares – Poucas empresas possuem o privilégio de possuírem todos os recursos ou executarem todas as atividades descritas em seus modelos de negócio. Elas dependem de outras firmas para estender suas próprias capacidades e produzir recursos particulares ou executar certas atividades, que podem ser chave, às vezes. Uma empresa produtora de telefones celulares pode licenciar um sistema operacional para seus aparelhos em

vez de desenvolver o seu próprio, como as empresas que utilizam o Android utilizam.

2.2.6 ATIVIDADES CHAVE

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o elemento Atividades-Chave descreve as ações de maior importância as quais uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar e ter algum sucesso. Todo modelo de negócio que espera algum retorno pede por alguma quantidade de Atividades-Chave.

Fazem-se tão necessárias quanto os Recursos Principais para criar e oferecer a Proposta de Valor para o Segmento de Clientes, alcançar esses mercados, manter o Relacionamento com o Cliente e ainda gerar renda. Igualmente aos Recursos Principais, as Atividades-Chave diferem umas das outras de acordo com os diversos Modelos de Negócio (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem o desenvolvimento de software, já para a Dell, as atividades-chave incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Para a consultoria estratégica McKinsey, as Atividades-Chave incluem a resolução dos mais diversos problemas dos quais outras empresas possam apresentar (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Quanto às suas categorias, as Atividades-Chave, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), podem ser separadas em três:

Produção – Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. Nos modelos de negócio de manufatura é a atividade dominante.

Resolução de Problemas – Relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. A atividade de resolução de problemas geralmente dominam os hospitais, as empresas de consultoria empresarial e outras organizações que prestam serviços. Seus Modelos de Negócio devem priorizar atividades como o treinamento contínuo e o gerenciamento de conhecimento.

Plataforma/rede – Os modelos de negócios projetados com uma plataforma como Recurso Principal, como o Skype, são dominadas pelas Atividades-Chave de

plataforma ou rede. Plataformas de combinação, redes, softwares e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma.

O modelo do Mercado Livre exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma: o site mercadolivre.com.br. O modelo das operadoras de cartão de crédito necessita tarefas relacionadas à plataforma dos seus cartões de crédito para comerciantes, clientes e bancos. O modelo da Microsoft exige o gerenciamento da interface entre outros comerciantes de software e sua plataforma operacional, o Windows. As Atividades-Chave dessa categoria de relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.

2.2.7 RECURSOS PRINCIPAIS

Nesse componente são descritos os recursos mais importantes exigidos para que um Modelo de Negócio funcione. Todos Modelos requerem Recursos Principais, pois eles permitem que uma organização crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).. É o esqueleto do Modelo de negócio, é o que cada um dos outros elementos do Modelo principalmente precisam para que possam ser realizados com sucesso.

Os Recursos Principais de cada Modelo varia de acordo com a Proposta de Valor ofertado pela empresa e dos objetivos da mesma. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais intensamente nos recursos humanos (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Os Recursos Principais podem ser físicos, intelectuais, financeiros ou humanos e podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. Abaixo, a descrição de cada tipo de Recursos Principais:

Físico – Nesta categoria incluem-se recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, ponto de vendas e redes de distribuição. Varejistas como o supermercado Pão de Açúcar e a Amazon dependem de recursos físicos que, genericamente, custam muito dinheiro. Essa possui uma extensa infraestrutura

de TI, estoques e logística enquanto que aquele possui uma enorme rede de lojas e infraestrutura logística.

Intelectual – Recursos intelectuais como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são componentes cada vez mais importantes em um forte Modelo de Negócios. Recursos intelectuais são difíceis de desenvolver, mas quando criados de forma correta podem oferecer um valor substancial.

Empresas como Nike e Adidas dependem de suas marcas como Recurso Principal. Outras dependem de softwares e de propriedade intelectual que foi desenvolvida ao longo de muitos anos, como a SAP e a Apple. A Qualcomm construiu seu Modelo de Negócio projetando microchips patenteados que rendem taxas de licença substanciais para a empresa.

Humano – As pessoas têm uma importância muito grande no Modelo de negócio pois toda empresa necessita de recursos humanos. Por exemplo, recursos humanos são essenciais em indústria criativas e de conhecimento. Empresas como os times de esportes americanos é altamente dependente dos seus recursos humanos. Empresas farmacêuticas, em seu âmago baseiam suas operações em um batalhão de cientistas e uma equipe treinada e habilidosa de vendedores.

Financeiro – Alguns modelos de negócio exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais. A sueca Ericsson, de telecomunicações, pode optar por tomar emprestados fundos de bancos e mercados de capital e, então, utilizar uma porção para financiar clientes, garantindo que venham até eles e não à concorrência.

2.2.8 ESTRUTURA DE CUSTOS

Aqui tem-se uma descrição dos custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Em todos os elementos mencionados como a Proposta de Valor, Canais de Distribuição, manter o Relacionamento com os Clientes e até mesmo a geração de receitas incorrem a custos para a empresa (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), após a definição das atividades-chave, dos recursos principais e das parcerias principais, esses custos têm uma mensuração relativamente simples. Contudo, para alguns Modelos de Negócios esse cálculo dos custos são mais essenciais do que para outros pois aqueles são mais direcionados pelo custo. Empresas aéreas *low cost*, por exemplo, possuem seus modelos totalmente baseados em estruturas de baixo custo.

Como deve-se esperar, os custos devem ser minimizados em todo e qualquer Modelo de Negócio, as Estruturas de Baixo Custo, entretanto, são mais priorizadas em alguns modelos do que em outros e, baseado nisso, pode-se separar entre duas classes de estruturas de custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor. A grande maioria dos modelos de negócio estão flutuando entre esses dois extremos (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Nas Direcionadas pelo Valor estão aquelas empresas que não possuem uma preocupação muito grande com os custos do seu modelo, pois estão principalmente preocupadas com a criação de valor do seu produto. Propostas de Valor com um grande nível de personalização e produtos/serviços que dão ideia de exclusividade frequentemente caracterizam as organizações direcionadas pelo valor. Hotéis de luxo, lojas de produtos personalizados e empresas que possuem uma marca associada a luxo e requinte fazem parte desse grupo (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Já as Direcionadas pelo Custo, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), concentram-se em minimizar o custo sempre que possível, visando a criação e manutenção da menor estrutura de custos possível, através de uma Proposta de Valor de preço baixo, automação máxima e extensivas terceirizações. As características de uma Estrutura de Custo são as seguintes:

Quadro 4 - Características das Estruturas de Custo.

Tipo	Definição
Custos fixos	Custos que permanecem os mesmos apesar do volume produzido do produto. Custos como aluguéis, salários e alguns seguros são fixos.

Custos variáveis

Nesse caso, os custos variam proporcionalmente como o número dos produtos/serviços feitos. Matéria prima normalmente é um custo variável.

Economias de escala

Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida que a demanda cresce. Algumas empresas beneficiam-se de menores taxas na compra por atacado. Dessa forma, o custo médio por unidade se reduz à medida que a demanda aumenta.

Economias de escopo

Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, as atividades de marketing e Canais de Distribuição podem assistir múltiplos produtos.

Adaptado de Business Model Generation, p. 41

2.2.9 FONTES DE RECEITA

Nesse componente é representado o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes, subtraindo-se os custos da renda, para que se possa obter o lucro operacional da empresa (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011).

Se o Segmento de Cliente é o coração de um Modelo de Negócios, as Fontes de Receita são as artérias que irrigam o corpo do negócio. A pergunta central desse elemento e que cada empresa deve fazer é "qual valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar?". A partir da resposta correta dessa pergunta a empresa pode planejar-se para gerar uma ou mais Fontes de Receitas para cada um dos segmentos.

Cada empresa pode ter diferentes mecanismos de precificação, como promoções, leilões, uma lista fixa de preços, dependência de volume, dependência de mercado ou gerenciamento da produção. O que é comum para todas são os tipos de Fontes de Receita, que podem ser dois: Transações de renda resultantes

de pagamento único ou Renda Recorrente, resultante do pagamento constante, oriundo da entrega de uma proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra (OSTERWALDER; PINGNEUR, 2011)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), há várias formas de gerar Fontes de Receita:

Venda de recursos – É a Fonte de Receita mais amplamente conhecida. É resultado da venda do direito de posse de um produto físico. As Casas Bahia vendem eletrônicos, eletrodomésticos, móveis, entre outros. A Ducati vende motocicletas, das quais os compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir.

Taxa de uso – Gera receita através do uso de um determinado serviço. Varia proporcionalmente à utilização da oferta pelo cliente. Uma operadora de telecomunicações pode cobrar o consumidor pelo número de minutos utilizados. Um serviço de entrega de encomenda cobra pela entrega, entre outros.

Taxa de Assinatura – Nesse caso, a renda é advinda da venda do acesso contínuo a um serviço. Um clube de esportes vende aos seus membros assinaturas mensais ou anuais em troca de acesso às suas instalações. Jogos online permitem que os usuários joguem em troca do pagamento de uma taxa mensal. O Netflix permite que se possa ter acesso e se possa assistir a diversos filmes em troca de um pagamento mensal desse direito.

Empréstimos/Aluguéis/Leasing – Dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixado em um contrato estipulado pelas partes, em troca de uma taxa (anuidade, aluguel, etc). Para quem fornece o serviço, traz a facilidade de rendas recorrentes e com baixo risco. Os contratantes, por sua vez, usam desse artifício para aproveitarem o benefício de gastar por um tempo limitado, ao invés de assumir com os custos totais da posse, o que pode ser inviável, em alguns casos. Aluguéis de imóveis é um exemplo disso.

Licenciamento – Permite aos clientes utilizarem propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. Enquanto o portador dos direitos gera renda a partir do uso de sua propriedade por terceiros sem precisar comercializar um serviço ou produto, permite ao usuário acesso a essa propriedade

intelectual por retornos financeiros. O licenciamento é comum na mídia, onde os proprietários do conteúdo mantêm o direito de cópia, enquanto vendem licenças de uso para terceiros. Similarmente, na tecnologia, os proprietários de patentes disponibilizam a outras empresas o direito de utilizar uma tecnologia própria em troca de uma licença.

Taxa de Corretagem – Esta Fonte de Receita tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes. Operadoras de cartão de crédito, por exemplo, obtêm renda tomando um percentual do valor de cada transação entre mercador e cliente. Corretores e agente imobiliários ganham uma comissão cada vez que combinam comprador e vendedor com sucesso.

Anúncios – Resultado do anúncio de determinado serviço, produto ou marca. Tradicionalmente, organizadores de eventos e a indústria da mídia dependem muito das rendas oriundas com a publicidade realizada pelos anúncios. Com a ampliação do uso da internet nos últimos anos, os setores de software e serviços também começaram a depender mais dessa Fonte de Receita também.

Quanto á formação de preços, os quais serão os guias das Fontes de Receita, Osterwalder e Pigneur (2011) separam em dois: Precificação Fixa e Precificação Dinâmica. No primeiro os preços são predefinidos baseados em variáveis estáticas e podem ser: Preço de Lista (preços fixos para serviços, produtos ou outras Propostas de Valor individuais); Dependente da característica do produto (no qual o preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor); Dependente dos Segmentos de Clientes (onde os preços dependem do tipo e todas as características dos Segmentos de Clientes); e Dependente do Volume (O preço é dependente da quantidade comprada).

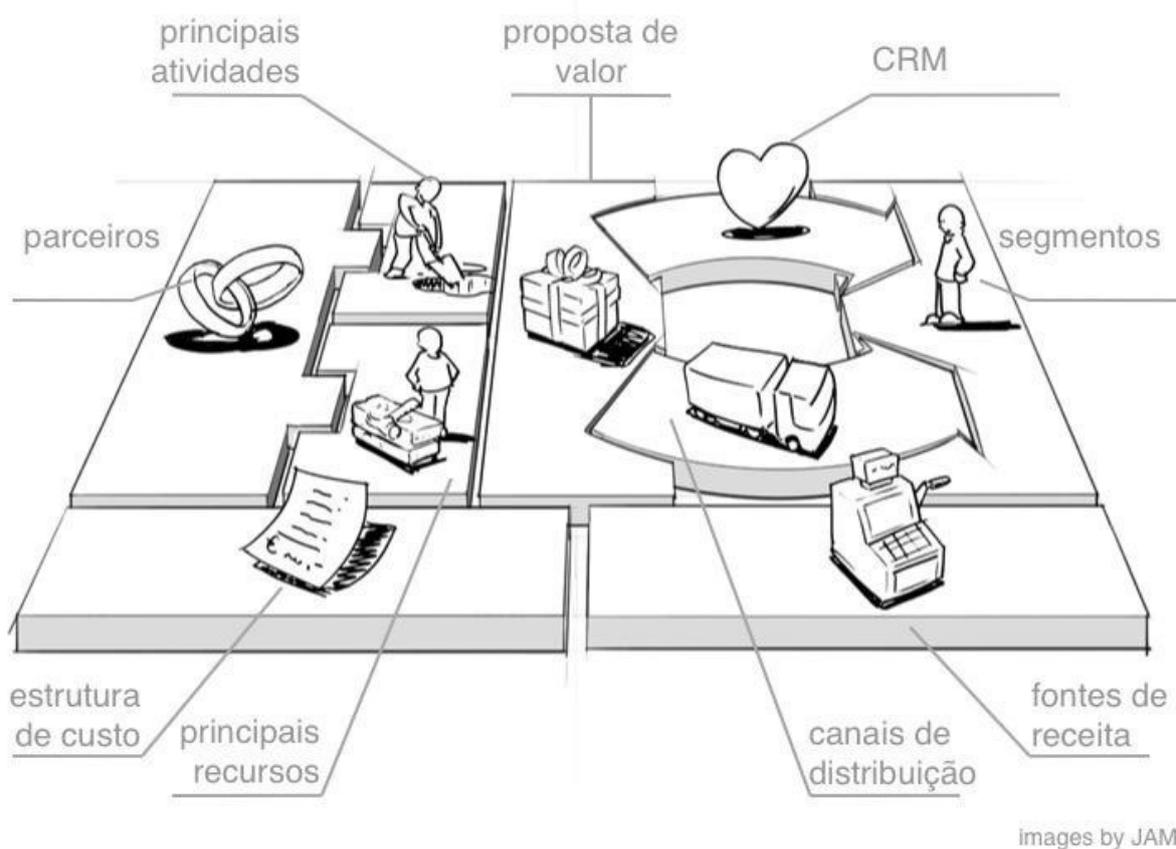
Já na Precificação Dinâmica os preços mudam com base nas condições do mercado e podem ser: Negociação (preços negociados entre dois ou mais parceiros, dependendo do poder e/ou habilidades de negociação); Gerenciamento de Produção (O preço depende do estoque e do momento da compra, normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas); Mercado em Tempo Real (O preço é decidido de forma dinâmica, com base na oferta e na demanda do produto/serviço); e Leilões (Onde o preço é

determinado pelo resultado de ofertas diversas e a melhor oferta na visão do vendedor é a que adquire a posse do produto/serviço).

2.2.10 O QUADRO

Tendo em vista esses nove componentes, Osterwalder e Pigneur montaram um quadro no qual são dispostos os nove elementos em retângulos, o que ajuda muito a perceber o Modelo de Negócio como uma grande foto do Modelo, como percebido a seguir:

Figura 2 - Modelo 3D Canvas.



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)

Aqui, pode-se ver um modelo tridimensional da estrutura proposta, que, se colocado em um plano de duas dimensões, teremos algo como:

Figura 3 - *Canvas Business Model*.



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, (2011)

Por se tratar de um artifício visual, aconselha-se que, para melhor aproveitamento do *Canvas*, esse seja impresso em uma folha grande, como um A1 ou maior, ou então desenhado em um quadro ou parede, onde o quadro possa ser melhor visualizado e ter um acesso fácil para que todos da equipe idealizadora do modelo de negócio possam enxergá-lo e opinar sobre ele.

2.3 FERRAMENTAS E TÉCNICAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO CANVAS

2.3.1 DESIGN

A atividade de um designer promove questionamentos sem fim sobre a melhor maneira de descobrir o inexplorado, criar o novo, obter o funcional. O profissional dessa área procura extrapolar os limites do pensamento, apresentar diferentes e novas abordagens e, conseqüentemente, criar valor para os seus clientes. Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que as ferramentas e atitudes de um designer são fundamentais para que se possa projetar Modelos de Negócio melhores, mais inovadores e mais eficazes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as pessoas já inseridas no mundo dos negócios praticam, sem se dar conta disso, design todos os dias, quando desenvolvem estratégias, Modelos de negócios, processos e projetos, levando em consideração competidores, aspectos regulatórios, tecnologia e mais uma série de fatores complexos. O que falta, para essas pessoas de negócios são ferramentas de design que ajudam nesses processos complementando suas habilidades de negócio

Serão elencadas aqui algumas técnicas usadas pelos designers que podem auxiliar no processo de Modelo de Negócio, com ênfase na última a ser apresentada: o Pensamento Visual.

a) Insights dos Clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as empresa, quando se propõem a projetar novos Modelos de Negócios, apesar de investir pesadamente em pesquisas de mercado, acaba negligenciando a perspectiva do cliente no projeto, fato que os designer procuram evitar. Esses profissionais enxergam o projeto pelos olhos dos clientes, o que pode levar ao encontro de novas oportunidade. Inovações de sucesso compreendem profundamente a rotina, o ambiente, as inspirações e preocupações do cliente.

Para captar essa opinião e se colocar em sintonia com o cliente, usa-se a ferramenta do Mapa da Empatia, onde o cliente é colocado no centro de alguns aspectos que o rodeiam. O mapa serve como uma análise de respostas do indivíduo a esses aspectos. A utilidade do mapa está em ler a resposta do indivíduo e assim projetar melhor o modelo de negócio

Figura 4 - Mapa da Empatia.



Fonte: Livro *Business Model Generation*

b) Cenários

Cenários mostram-se úteis servindo como guia de design para novos modelos de negócios ou para novar modelos já existentes pois tornam concreto o que a priori parece abstrato. Há dois tipos de cenários que mais se encaixam para o Modelo de Negócio, um no qual se leva em consideração os insights dos clientes incorporando a eles conhecimentos em um conjunto de imagens. Esse cenário avalia quais soluções os clientes estão dispostos a pagar, quais os canais mais apropriados para entregar a proposta ao cliente e também quais relações devem ser estabelecidas para que se possa acontecer tudo de uma forma eficaz e eficiente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O outro avalia ambientes futuros, dos quais se procura imaginar os possíveis futuros para melhor apropriar o Modelo de Negócio conforme as diferentes situações. Pode-se chegar a esses cenários através de três passos simples: 1) Desenvolvimento de um conjunto de cenários futuros com base em dois ou mais critérios principais; 2) Descrever cada cenário com ênfase nos seus principais

elementos essenciais; e 3) Desenvolver pelo menos um Modelo de Negócio apropriado para cada cenário. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

c) Pensamento Visual

O Pensamento Visual é a utilização de ferramentas visuais como figuras, rascunhos e diagramas para construir e discutir significados e que são indispensáveis para se trabalhar com Modelos de Negócios, já que esses são conceitos complexos, um desenho auxilia na compreensão do projeto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

De acordo com Roam (2008), o processo de pensamento visual funciona nos negócios porque: 1) Desenhando, pode-se ter uma ideia vaga e esclarecê-la a todos envolvidos na discussão; 2) Deixando simples (usando apenas caneta e papel, por exemplo), torna-se a atividade inclusiva, cujas ideias dos outros podem ser enxertadas; 3) usando imagens, consegue-se ajudar rápida e concisamente os outros a perceberem sobre o que se está falando (imagens deixam mais claro que palavras); e 4) O uso de desenhos direciona os pensamentos e não é necessário esperar por alguma anotação ou um roteiro escrito (ROAM, 2008).

Roam (2008) diz também que entre as vantagens do pensamento visual destacam-se: Desenhos simples tornam pensamentos vagos em coisas concretas, entendem-se mais essas imagens do que tentar descrever essas ideias somente com palavras; não é necessário nenhum conhecimento sobre alguma outra tecnologia, pode-se usar apenas um pedaço de papel, caneta e seus pensamento; o ato de realizar desenhos simples convida outras pessoas a opinarem e comentarem sobre a ideia; e a partir de imagens, pode-se discutir sistematicamente sobre o Modelo de Negócio sem precisar do auxílio de um roteiro pronto, ou uma apresentação de PowerPoint, por exemplo.

Roam (2008) explana que há quatro passos para o pensamento visual:

- **Olhe**: Colete informações, foque no que julgar mais importante e releve todo o resto;
- **Veja**: Reconheça padrões, selecione quais são aplicáveis e aglutine detalhes;

- **Imagine:** Use a imaginação para ver o que não está no seu devido lugar mas deveria;

- **Mostre:** Conte aos outros, de forma clara, o que você conseguiu extrair do processo.

Os problemas levantados pelo pensamento visual irão, quase que invariavelmente, cair em um série de perguntas que são: Quem/O que está envolvido? Quanto custará? Quando ocorrerá? Onde irá acontecer? Como a ideia será realizada e Por quê isso deve acontecer? Essa é uma adaptação da técnica de gestão do 5W2H que acaba por responder às perguntas do Modelo de Negócio.

Baseado nisso, Roam (2008), indica que há uma melhor forma gráfica de abordar cada uma das 6 perguntas acima e que são as seguintes:

1. Quem/O que é melhor entendida com um retrato/desenho;
2. Quanto custará combina melhor com um gráfico;
3. Quando ocorrerá tem uma representação melhor se feita por uma linha do tempo;
4. Onde acontecerá é melhor descrito por um mapa;
5. Como acontecerá recebe o auxílio de um fluxograma; e
6. Porque deve ocorrer é entendido melhor com o uso de um gráfico no plano cartesiano.

O pensamento visual torna o que era abstrato em concreto, aprimora questionamentos estratégicos, esclarece as relações entre os elementos e simplifica o que era complexo. Já que o Modelo de Negócio avalia cada sistema do projeto, o pensamento visual ajuda a enxergar a influencia que cada sistema tem sobre o outro, o que ajuda a perceber o projeto como um todo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.2 ESTRATÉGIA

Uma empresa, assim como qualquer pessoa ou organização, não podem apenas começar algo sem nenhum planejamento, deixando ao acaso. Pra que se possam obter os resultados esperados dentro dos objetivos traçados, uma definição de estratégia é importante. A estratégia empresarial serve como um guia, onde você

enxergará como você pode chegar onde quer e, baseado nisso, decidir o caminho que quer percorrer para chegar ao seu objetivo.

Segundo Porter (1985) apud Carneiro, Cavalcanti e Ferreira (1997). Há três estratégias genéricas que as empresas podem adotar: liderança na diferenciação; no custo total e no enfoque. As empresas que aplicassem uma, e apenas uma, das três estratégias seriam as que teriam melhor desempenho em seus mercados. Caso a empresa buscasse uma estratégia híbrida, ou que não conseguisse adotar uma das três estratégias, estariam no meio termo, o que não implica que a empresa nessa situação não tenha práticas competitivas típicas de uma ou mais das três estratégias.

A estratégia de liderança no **custo total** tem como vertente principal que a empresa faça com que seu custo total seja inferior ao custo total dos concorrentes. Esse custo menor que as demais funciona como um escudo, um artifício de defesa contra a rivalidade dos seus concorrentes, principalmente no ambiente da guerra dos preços. Quando pressionada por fornecedores poderosos ou até concorrentes no próprio mercado, a organização com o custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria que seus concorrentes, que também poderão estar sob pressão desses mesmos fornecedores (CARNEIRO; CAVALCANTI; FERREIRA, 1997).

Para Porter (1985) somente pode existir um único líder em custo numa indústria, pelo fato de que, caso contrário, a batalha por uma fatia do mercado entre várias empresas que buscam a liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria extremamente prejudicial para a estrutura de longo prazo da indústria em questão, podendo até destruí-la.

A estratégia de **diferenciação**, por sua vez, pressupõe que seja oferecido, no que toca a toda a indústria, um produto/serviço o qual seja considerado único e de extrema valia pelos seus clientes potenciais, ou em outras palavras, cujas características sejam diferentes (melhores no ponto de vista do consumidor) do que aqueles oferecidos pela concorrência. Entretanto, o conceito de um produto que atenda completamente a indústria falha no fato de que podem existir características gerais que são apreciadas, em um grau menor ou maior, por maior parte dos

segmentos de mercado da indústria (CARNEIRO; CAVALCANTI; FERREIRA, 1997).

Da mesma forma que a liderança por menor custo, pode-se inferir que a diferenciação oferece à empresa uma blindagem contra as forças externas, contudo, por um motivo diferente da estratégia anterior. O fato de os clientes estarem dispostos a desembolsar mais para terem acesso a um produto/serviço o qual eles avaliem que melhor atende suas necessidades e, em consequência disso, a lealdade desses consumidores, isolam, em maior ou menor grau, a empresa de ameaças de seus concorrentes.

Isso advém de que a empresa, por ter seu produto mais diferenciado, consegue cobrar um preço prêmio, o que permitiria que a organização consiga cobrir os eventuais custos adicionais em que a empresa incorre para diferenciar o seu produto dos demais, como Pesquisa e Desenvolvimento, qualidade da matéria prima, nível de serviço superior, etc. A organização obterá uma margem maior do que as dos seus concorrentes, tendo assim, um fôlego maior do que eles para possíveis pressões do ambiente.

Já a estratégia de **enfoque**, por sua vez, baseia-se no fato de que a empresa terá condições de atender melhor ao seu **alvo estratégico** do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda indústria (ou a grande maioria dos segmentos da indústria) (CARNEIRO; CAVALCANTI; FERREIRA, 1997).

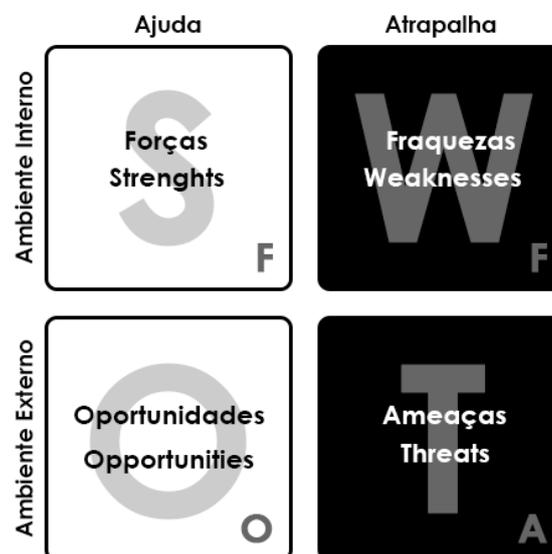
O **alvo**, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda com mais eficiência ou com uma maior eficácia. Tal segmento pode ser definido por diversos aspectos: linha de produtos, tipo de clientes, variedade do canal de distribuição, área geográfica. O escopo estratégico pode ser atingido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma estratégia de diferenciação, que podem ser menores/melhores para o segmento, mesmo que não se mantenha uma destas posições de estratégia em relação à indústria como um todo.

Para efeitos desse trabalho, a estratégia de enfoque será a observada, junto com uma avaliação das forças do ambiente externo e das competências internas, através de uma análise SWOT da empresa do estudo de caso.

O ambiente e a própria organização não está livre de modificações através do tempo. Por esses motivos, a estratégia, quando implementada, provavelmente sofrerá algumas mudanças para melhor adaptar-se a essa nova situação. É rara a implementação de um plano estratégico que foi seguido à risca durante um longo prazo, sem qualquer necessidade de modificação. Em decorrência disso, a análise regular de um Modelo de Negócio é uma importante tarefa de gestão, a qual permite que uma organização mensure a saúde da sua posição no mercado e a adapte, caso necessário.

Com isso em mente, podem-se usar listas de verificação para analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (do inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*). As forças e as fraquezas estão no ambiente interno da empresa, ou seja, as competências que a empresa possui e as que precisa desenvolver para obter uma vantagem competitiva. Já oportunidades e ameaças descrevem o ambiente externo à empresa, analisando os concorrentes para, assim, obter uma melhor posição de mercado em relação a eles.

Figura 5 - Quadro SWOT



Fonte: Internet

Essa análise SWOT do Modelo de Negócio permite a avaliação de cada elemento do quadro Canvas de Modelo de Negócios. Pode-se perceber que a análise de um modelo Canvas como um todo e a análise de cada componente do quadro são atividades complementares. Uma fraqueza em um fundamento pode ter consequências para um ou diversos outros elementos, ou até para o modelo inteiro.

A análise SWOT, dessa forma, integra elementos individuais e do todo alternadamente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3 PROCESSO

Após apresentados os conceitos e ferramentas para a construção de um Modelo de Negócios eficaz, faz-se necessária a união das definições e atividades propostas até agora com o intuito de simplificar a tarefa de configurar e executar uma iniciativa de construção de modelo. Apesar de todo projeto novo apresentar seus próprios desafios, obstáculos e peculiaridades, propõe-se um processo genérico de construção, podendo esse ser adaptado para as necessidades específicas de cada organização.

O processo de criação de um Modelo de Negócio inovador é resultado de uma entre as quatro motivações: 1. Satisfazer as necessidades existentes, contudo, não atendidas do mercado; 2. Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado; 3. Transformar, aprimorar ou provocar um mercado existente com um modelo de negócios melhor; e 4. Criar um mercado inteiramente novo a ser explorado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dentre essas motivações expostas, os maiores desafios da inovação e construção de um modelo de negócio são: encontrar o modelo certo para o seu projeto; testar o modelo antes do lançamento em larga escala; induzir o mercado a adotar o novo modelo; adaptar continuamente o modelo em resposta ao retorno do mercado; e gerenciar as incertezas e os riscos que podem incorrer da implantação desse Modelo.

Osterwalder e Pigneur (2011) descreve um processo que funciona como um ponto de início sobre o qual a grande maioria das organizações podem personalizar seu próprio Modelo de negócios. A proposta de processo é constituído de cinco fases: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. Esse processo raramente é temporalmente linear, tendo as fases de Compreensão e Design, normalmente, acontecendo em paralelo. Por serem atividades complementares, a prototipagem pode começar muito cedo na fase da Compreensão e a mesma prototipagem podem levar a novas ideias, o que exige pesquisa adicional acerca o assunto (compreensão).

O Gerenciamento, a última fase do processo, mantém um controle contínuo sobre seu modelo de negócio. A gestão da evolução do modelo determinará quais componentes ainda são relevantes e quais são obsoletos, através de indicadores, análises, etc. A seguir, para cada fase do processo serão descritos os objetivos, o foco e a possível mudança das circunstâncias que todo Modelo de Negócios está sujeito.

A) **Mobilização**

Tem como objetivo a preparação para um projeto de construção de Modelo de Negócios bem sucedido através da reunião de todos os elementos para um design de sucesso. Nessa fase inicial, devem-se definir os objetivos do projeto, testar as ideias preliminares, planejar e reunir a equipe com uma frequência razoável. Os principais fatores para o sucesso são as pessoas, as experiências e os conhecimentos apropriados. O maior risco está na possível superestimação do valor das ideias iniciais. Aqui, o foco primordial é a preparação de cenário.

B) **Compreensão**

A palavra principal aqui é imersão. No segundo passo, deve-se pesquisar e analisar os elementos necessários para o design do Modelo de Negócios. Para se obter sucesso aqui, precisa-se de um profundo entendimento dos mercados potenciais e enxergar além dos limites tradicionais definidos por esses mercados.

Os grandes riscos para essa etapa é a pesquisa em excesso (uma possível falta de sintonia entre os objetivos e a pesquisa, pesquisar muitas coisas que não têm muita importância) e também, devido ao risco do primeiro passo, uma possível pesquisa tendenciosa devido ao pré-comprometimento com alguma ideia fixa. As atividades chave agora são: exame do ambiente, estudo dos clientes em potencial, entrevistar especialistas, pesquisar o que já foi tentado e absorver as lições aprendidas e coletar todo o tipo de ideias e opiniões.

C) **Design**

Gerar e testar opções viáveis para o Modelo de Negócios, além de adaptar e mudar o Modelo em resposta a uma reação do mercado e escolher o melhor no

final, esse é o objetivo do Design. O sucesso agora passa pela cocriação com pessoas de toda a organização, desenvolver a habilidade de enxergar além das situações normais, ignorar o *status quo* e dedicar algum tempo para explorar as múltiplas ideias que sairão daqui e da Compreensão.

Isso será possível através de brainstorm, prototipação, teste dos protótipos e seleção das amostras, promovendo as aprovadas e descartando as reprovadas. Deve-se transformar a informação e as ideias em protótipos que possam ser testados e avaliados. Os riscos, agora, são de diluir ou desencorajar ideias muito robustas e ficar deslumbrado com ideias iniciais.

D) Implementação

O foco agora passa pela execução e implementação do protótipo do Modelo de Negócios em campo através da comunicação e envolvimento de toda empresa e do segmento de clientes e da execução do modelo vencedor. O principal risco é um possível momento de execução inadequado. Contudo, para o sucesso, deve-se gerir as melhores práticas do Projeto, capacidade e flexibilidade para adaptar o Modelo de forma rápida e alinhar modelos antigos e novos modelos.

E) Gerenciamento

Por último, deve-se gerir o resultado da execução com ações como: exame do ambiente, avaliação contínua do seu Modelo, renovar ou repensar o Modelo de Negócios, alinhar Modelos de Negócios correntes na empresa a gerenciar sinergias e possíveis embates entre modelos. Esse passo visa adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta ao mercado.

Aqui, os fatores determinantes para o sucesso vão ser a perspectiva de longo prazo, pro atividade dos envolvidos e a gestão dos modelos implementados, enquanto que o maior risco encontra-se na acomodação de ficar refém do próprio sucesso e fracassar em se adaptar.

Tendo isso exposto, acredita-se que qualquer um agora poderá ser capaz de construir um Modelo de Negócios de sucesso. Após a exposição e explicação dos nove componentes do Modelo de Negócios Canvas, uma ajuda do design para resolução e formação do quadro, a implementação e planejamento da estratégia do

negócio e um roteiro de passos a serem feitos para a construção do Modelo de Negócios, fica uma tarefa bem mais fácil e palpável o processo construção de um Modelo de negócios, seja ela inovador ou não, e até a modificação de modelos já existentes.

3. ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA ELABORAÇÃO DE UM RESTAURANTE DE SALADAS

O presente capítulo vem descrever as atividades para aplicação do *Canvas* visando a viabilidade para a abertura de um restaurante em Fortaleza. Trata-se da aplicação do *Business Model Canvas* na criação de um modelo de negócios no ramo alimentício, que irá comercializar produtos *light* com o foco na venda de saladas.

Segundo Martins (2014), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um acontecimento contemporâneo inserido no seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão muito bem definidos. O artifício de estudo de caso é o mais apropriado quando o responsável pela pesquisa depara-se com uma situação tecnicamente única na qual haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resposta, baseia-se em diversas fontes de evidências, com os dados precisando convergir; e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A LIGHT NOW consistirá em uma Micro Empresa LTDA, composta de três sócios, sendo os três em conjunto responsáveis pela ideia original do restaurante, onde um deles será gerente operacional e ficará internamente na cozinha, outro terá uma função de gerente financeiro e administrativo e o terceiro será responsável pela parte de todo o marketing do empreendimento e da cadeia de relacionamento com os clientes.

A LIGHT NOW não funcionará como um restaurante convencional, em um primeiro momento, funcionando apenas como um serviço de entrega de refeições, sem a possibilidade dos consumidores irem fazer suas refeições no local. A proposta foca no cliente que tem uma vida corrida e gostaria de receber suas refeições em casa ou no trabalho e ainda sim contar com a possibilidade de ter uma alimentação balanceada e saudável.

A Proposta de Valor da empresa passa pelo oferecimento de uma possibilidade de escolha de saladas e algumas comidas naturais para que o

consumidor possa ter uma alimentação saudável, leve, barata e, que acima de tudo, seja fácil e rápida para o consumidor. Por esse último motivo, principalmente, que a LIGHT NOW resolveu começar a operar, proporcionar uma refeição que seja disponibilizada de uma forma ágil e fácil, através de um pedido no telefone ou até mesmo pela internet, com o uso de smartphones ou tablets, através de um aplicativo que será desenvolvido.

A empresa visa tornar-se um estabelecimento de renome, obtendo uma boa lucratividade e oferecendo serviços de qualidade e rápidos na cidade de Fortaleza. Tem como objetivo, um crescimento de 10% a.a do faturamento nos primeiros cinco anos.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

ETAPA 1 – DEFINIÇÃO DO SEGMENTO DE CLIENTES

Para a elaboração do *Canvas* do Modelo de negócio, faz-se necessário, primeiramente, a escolha do público alvo ao qual a proposta de valor atenderá, ou o Segmento de Clientes. Por se tratar de uma proposta de projeto, a ação primordial é a Elaboração de uma Pesquisa de Mercado onde serão conhecidos os mercados-alvo potenciais.

Com isso em mente, a referida pesquisa será desenvolvida através de um *survey*, ou um questionário, que será difundido pelas redes sociais e enviado a algumas pessoas por e-mail com o intuito de fazê-las responderem uma série de perguntas relacionadas com o ramo alimentício, especificamente o de comidas saudáveis e lights.

Para Martins (2014), a pesquisa de levantamento ou *survey* é uma forma de coletar dados diretamente de indivíduos considerando as suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e o contexto social em que estão inseridos, financeiro e educacional. Pode ser feito através de um questionário auto administrado no qual a pessoa completa as informações com ou sem assistência e pode ser difundido por correio ou correio eletrônico, entrando nesse último quesito a ferramenta das redes sociais, por ter uma difusão mais rápida e melhor.

O resultado obtido pelo survey é de extrema importância para que se possa traçar melhor os planejamentos de marketing e de produção de um restaurante. Poder-se-á direcionar o marketing e as propagandas e promoções, atribuir melhor a produção para melhor atender o segmento escolhido e até na escolha das parcerias, as quais podem ter uma influência no próprio mercado-alvo.

ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

Como já visto anteriormente, há diversos fatores que podem influenciar o processo de aquisição pelo consumidor, dos quais podem ser destacados: a inovação do produto, a complexidade, o atendimento da necessidade do cliente, a qualidade percebida, a aparência do produto, além do rótulo e da embalagem. Dessa forma, é de suma importância a caracterização do produto e/ou serviço oferecido pelo restaurante.

Tendo isso em vista, será feita uma caracterização e definição dos produtos e serviços que farão parte do portfólio da empresa. Primeiramente, será feito um *benchmarking* para que os produtos concorrentes presentes no mercado sejam avaliados e, baseado nessa avaliação, escolher e melhorar as boas práticas e eliminar as práticas ruins.

O *benchmarking* será feito a partir do consumo de produtos das concorrentes diretas e de outras empresas tidas como líderes de mercado e haverá o registro das conclusões em relação ao primeiro contato com o restaurante (pedido), até o final do consumo do produto. Após isso, um dos sócios, que será responsável pela gerência das operações internas e tem vivência e experiência em cozinha, formulará uma proposta de cardápio com um período de degustação por pessoas alheias ao empreendimento. Concomitante a isso, será realizada uma reunião para decisão dos serviços julgados diferenciais ao negócio e que criará valor ao cliente.

A definição do portfólio mostra-se extremamente relevante para que se possa direcionar o foco das atividades, recursos e parcerias principais com o intuito de criar valor de forma eficaz e eficiente para o referido mercado-alvo. Além disso, a definição dos produtos e serviços também tem papel importante para a estruturação de custos do Modelo de Negócio e para a elaboração do preço, principal atividade do elemento Fontes de Receita.

ETAPA 3 – DEFINIÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Após a definição do portfólio, o próximo passo é a decisão por onde comercializar o produto, de forma que ele tenha uma alta visibilidade e acessibilidade pelo cliente e seja realizado de uma forma fácil e flexível pela empresa. A consolidação dos canais de distribuição é o ponto de partida para um bom relacionamento com o cliente.

Essa decisão será tomada a partir de uma reunião com os sócios, que vão discutir e escolher, qualitativamente, os melhores canais para a empresa, com base na expertise de cada sócio e de pesquisas adicionais que serão realizadas no decorrer da implantação do modelo de negócios.

O motivo dessa etapa é que sejam contemplados, nesse processo, os canais que melhor atenderem as cinco fases dos Canais de Distribuição descritos anteriormente: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-Venda, pois aqui que começa o relacionamento do cliente com a empresa e onde começa, também, o pós-venda, que será a capacidade de manter o referido cliente.

ETAPA 4 – DECISÃO SOBRE O RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A etapa 4 está intimamente ligada à terceira etapa e começa exatamente na última fase do Canal de Distribuição, o Pós-Venda. Aqui serão definidos todos os artifícios e ferramentas a serem usadas na manutenção da demanda do cliente, ou seja, na fidelização do consumidor à empresa, o que, muitas vezes, mostra-se mais importante do que a própria captação de novos clientes.

Nessa etapa, o aprimoramento da Relação com Clientes terá uma base eletrônica, com uma dependência de recursos eletrônicos, internet e bancos de dados, nos quais os clientes terão maior facilidade na hora de fazer seus pedidos, terão uma forma de avaliar o serviço do restaurante e tornará a relação entre as partes muito mais dinâmica e fluida.

Com isso, busca-se ter uma alta aceitação do público e, principalmente, poder escutar o *feedback* dos consumidores, o que é a principal atividade desse elemento e, a partir dessa opinião acerca do serviço e do produto, poder mudar

adequadamente para melhor atender o mercado-alvo e, em consequência disso, também enveredar para outra forma de publicidade, muito importante no ramo alimentício, que é o boca-a-boca dos clientes. Por isso que muitas vezes, melhor do que fazer novos cliente é melhor concentrar esforços para manter os já conquistados.

ETAPA 5 – DESCRIÇÃO DAS FONTES DE RECEITA

As fontes de receita que serão definidas estão ligadas à etapa 2 do processo, que é a caracterização dos produtos e a definição do portfólio. A partir disso serão mensurados os preços dos produtos, guia único para a previsão dos recebimentos do empreendimento, já que se constitui de um comércio de alimentos e refeições prontas o tipo de arrecadação da empresa é classificada como a venda de recursos, em um primeiro momento, podendo ter outras fontes de receita com o decorrer dos anos e com os possíveis desdobramentos das metas financeiras traçadas.

Para fazer isso, será usado o método de precificação fixo, mais especificamente na forma de preço de lista, com eventuais modificações, e que será definido a partir dos preços dos concorrentes, tentando ao máximo, no processo produtivo, reduzir os custos e, no decorrer do processo, poder aumentar os resultados financeiro ou até mesmo baixar um pouco o preço em relação ao concorrente. Como a estratégia adotada será a de Enfoque ao Cliente, não será buscada a liderança no custo ou na diferenciação.

Apesar de serem considerados vários aspectos e ter uma missão de entregar refeições saudáveis de forma rápida, barata e de qualidade, não se pode negligenciar os resultados financeiros, os quais também são importantes para a sobrevivência empresarial. Essa fase será muito importante para a avaliação econômico-financeira do empreendimento, onde poderá ser feito o ponto de equilíbrio (onde as informações de custos, a serem vistos na etapa 9, também são importantes) e ter-se-á uma noção do resultado financeiro da organização.

ETAPA 6 – DEFINIÇÃO DOS RECURSOS E DAS ATIVIDADES PRINCIPAIS

Os Recursos e as Atividades Principais também estão conectados entre si pois a grande maioria dos recursos farão parte das atividades principais e servirão

para agregar valor à cadeia de produção dos produtos. Os recursos serão os meios que as atividades utilizarão para criar valor para o cliente.

A partir do *benchmarking* realizado na etapa dois, além do portfólio a ser definido, aparecerão também as principais atividades que farão dos produtos e serviços a Proposta de Valor diferencial e competitiva que será apresentada ao público, tendo como ponto de partida as boas e as más práticas percebidas pelos concorrentes e com a aplicação de outras possíveis lições aprendidas com outras empresas. Os recursos serão definidos e alocados de acordo com as demandas das atividades na criação de valor para o consumidor.

Aliado a isso, uma análise SWOT também será realizada para que se possa perceber, através dela, as competências internas e externas que devem ser potencializadas (oportunidades e forças) ou diminuídas/excluídas (fraquezas e ameaças).

A importância dessa etapa reside no fato de a empresa entrar em um cenário novo, porém competitivo e precisar de uma vantagem na competição de um mercado recente e ainda muito aberto. A definição do que fazer e com o que fazer terá uma importância muito grande na entrega da Proposta de Valor e na garantia de agregação desse valor ao consumidor final.

ETAPA 7 – ESCOLHA DAS PARCERIAS PRINCIPAIS

Nesta etapa, as atividades realizadas serão muito parecidas com a da etapa 6, porém com o enfoque no ambiente externo, com foco nas parcerias que serão importantes para a agregação de valor ao cliente e também no início de uma possível cadeia de suprimentos. Aqui, a agregação de valor tem como cliente os processos da empresa e, conseqüentemente, os clientes finais.

A formação de contratos e das parcerias são oriundas de abordagens de fornecedores ou de profissionais que serão importantes para a cadeia de valor (nutricionistas, entregadores, etc) e de negociações com eles, e, após esse período de negociações serem finalizados, a formação de contratos para selar os negócios acordados.

A importância das Parcerias Principais está na implantação e na manutenção de um bom nível de serviço, pois com a ajuda de uma nutricionista, por exemplo, haverá uma certificação e um apelo já de uma profissional para o produto, enquanto que os fornecedores serão essenciais para auxiliarem as Atividades-Chave, pois servirão de apoio para elas. Pode não ser o caminho mais barato, mas a garantia de um serviço de qualidade e sem falhas no sistema produtivo passa pela formação dessas parcerias com os fornecedores.

ETAPA 8 – LEVANTAMENTO DA ESTRUTURA DE CUSTO

Por último, para formação do Canvas, todas as mensurações e estimativas feitas precisam estar cobertas por uma Estrutura de Custos adequada ao Modelo de Negócio. Essa etapa consiste em um levantamento, um detalhamento e um registro dos custos de todos os outros oito elementos do quadro e de possíveis recursos que não estão explícitos no Modelo de Negócio mas fazem parte dos custos da empresa.

Por se tratar de uma microempresa, as formas de levantamento estarão dentro das etapas passadas, com a reunião e a compilação desses dados em uma planilha do software Excel, da Microsoft. O Excel é uma ferramenta muito usada e eficiente, capaz de combinar os dados e permite diversas operações matemáticas dentro dele, o que será de extrema importância para a estruturação dos custos da empresa.

Essa fase pode ser a última, porém é uma das mais importantes do processo, pois o planejamento financeiro de uma empresa é fator chave de sucesso dela, pois estima diversas previsões, como o ponto de equilíbrio e outros gastos para os quais a empresa tem que ter seu orçamento preparado.

ETAPA 9 – CONSTRUÇÃO DO CANVAS

Por fim, a etapa derradeira e de extrema importância é a construção do *Canvas* do Modelo de Negócios e ele só pode ser construído eficazmente após a reunião de todas essas informações. Portanto, nessa última parte, será montado o quadro do modelo, pois é nela que o estudo de caso do Canvas tomará forma e será apresentado como o Modelo de Negócios.

Como já visto no marco teórico, a construção do *Canvas* tem uma estrutura padronizada e que consiste na disponibilização dos nove componentes de um modelo de negócios em uma folha grande, ou um quadro, ou uma cartolina, alguma coisa bem visual e que, com uma ajuda de recursos de design (quanto mais visual o *canvas* for, melhor) deve ser posto em evidência em um local no qual todos possam passar, entender e, quando possível, fazer suas contribuições ao Modelo.

A importância da construção do quadro do Modelo de negócios reside na reunião das informações, que separadas são apenas levantamentos vazios, mas quando reunidas e colocadas em um contexto e com um objetivo (proposta do restaurante, no caso), mostram grande imagem do projeto, um plano que cobrirá todas as nuances de um Modelo de Negócios de sucesso.

3.3 RESULTADOS OBTIDOS

ETAPA 1 – Survey redes Sociais

A seguir é apresentado o resultado do questionário realizado através da rede social *Facebook*, onde 148 pessoas responderam a ele entre os dias 23 e 27 de maio de 2014.

Figura 6 - Faixa etária respondentes das perguntas.

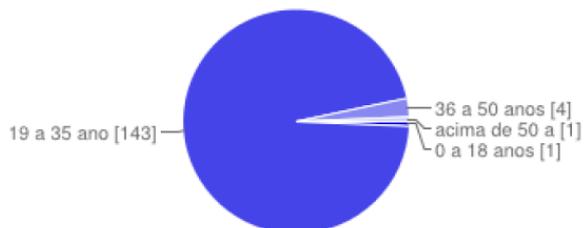
149 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)

[Publicar análise](#)

Resumo

Qual a sua faixa etária?

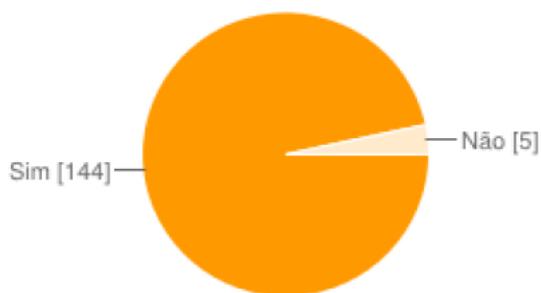


0 a 18 anos	1	1%
19 a 35 anos	143	96%
36 a 50 anos	4	3%
acima de 50 anos	1	1%

Fonte: Autor

Figura 7 - Preferência por uma alimentação mais saudável.

Você gostaria de ter uma alimentação mais saudável?

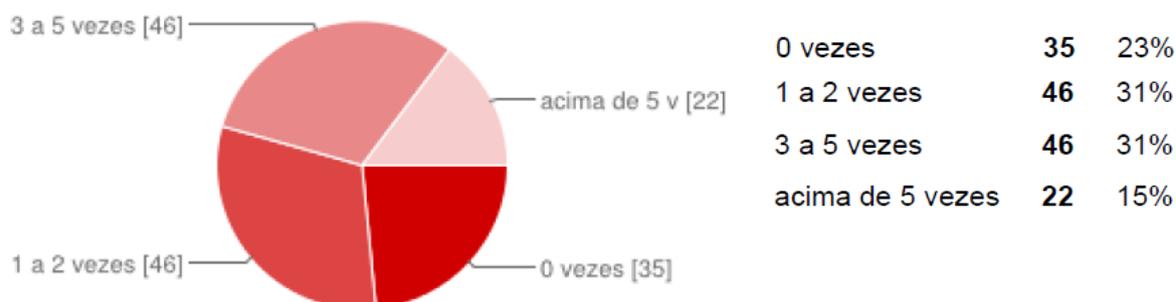


Sim	144	97%
Não	5	3%

Fonte: Autor

Figura 8 - Porcentagem de consumo de salada.

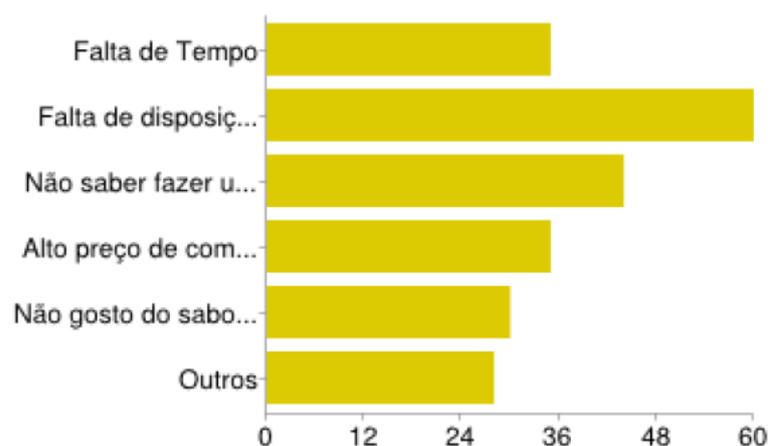
Quantas vezes na semana você come salada?



Fonte: Autor

Figura 9 - Motivos para não consumo de salada.

Quais dos motivos abaixo você julga o(s) mais determinante(s) para você não consumir salada mais regularmente?

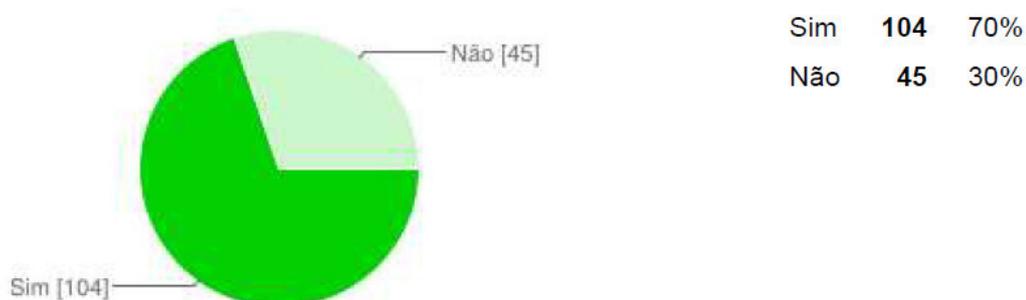


Falta de Tempo	35	15%
Falta de disposição para fazer uma salada	60	26%
Não saber fazer uma salada que lhe apeteça	44	19%
Alto preço de comprar uma salada pronta	35	15%
Não gosto do sabor de saladas	30	13%
Outros	28	12%

Fonte: Autor

Figura 10 - Contratação ou não do serviço de entrega de Saladas.

Você contrataria um serviço de entrega de saladas que fosse rápido e servisse saladas que atendessem diversos gostos?



Fonte: Autor

Figura 11 - Opinião sobre a ideia.

Em uma escala entre 1 a 5, o que você acha da ideia do serviço proposto acima?



Fonte: Autor.

Figura 12 - Indicação para amigos

Você indicaria esse serviço para os seus amigos?



Fonte: Autor

Baseado nessas respostas, têm-se o perfil do mercado-alvo da empresa, que serão indivíduos entre 19 e 35 anos. Quanto às outras perguntas, percebe-se uma boa aceitação do público, com 90% de opiniões achando a ideia boa ou melhor. Além da indicação para amigos, que também atingiu 90% dos consumidores em potencial.

Quanto a desmotivação quanto ao consumo de saladas, 50% dos entrevistados alegam falta de tempo, disposição ou técnica para fazer uma salada que eles gostassem do sabor, oportunidade excelente que apareceu. Além de que, dos entrevistados, 70% afirmam que contratariam um serviço de delivery de saladas que fosse rápido e tivesse saladas saborosas.

ETAPA 2 – Definição do cardápio e promessa de serviço rápido

Após a definição do mercado-alvo e da comprovação de que existe potencial para a ideia original, o procedimento a ser feito agora é a definição da proposta de valor. Para isso, duas ações foram tomadas: a primeira, um dos sócios fez um estudo investigativo na cozinha e nos procedimentos de uma grande cadeia de restaurantes da capital cearense, que vende de tudo, de pizzas à saladas.

Nessa empresa analisada, percebe-se que a estratégia adota por eles é a da diferenciação, porém sem cobrar preços abusivos para seus clientes, seria uma “diferenciação consciente”, na qual, em termos coloquiais, o consumidor paga pelo que consome. Notou-se que o grande diferencial dessa empresa é a utilização somente de produtos de alta qualidade, garantindo um bom produto final ao consumidor. Esse será o *benchmark* da LIGHT NOW, a proposta de produtos de alta qualidade, baseado na escolha e utilização de materiais também de alta qualidade.

Além da alta qualidade das saladas, uma proposta já inerente do enfoque do empreendimento proposto, é de fornecer uma comida saudável, o que falta muito na alimentação de todas as pessoas na correria de hoje nas cidades mundo afora. Poder ter uma opção de uma refeição mais saudável mostra-se como uma saída para os consumidores que não conseguem manter uma alimentação saudável. Observa-se, também, um aumento do número de pessoas que se preocupam mais

com sua saúde ou com a sua estética. A escolha de saladas como refeição é uma ótima solução para essas pessoas também.

A segunda ação tomada foi a de análise dos competidores diretos, onde foram identificados dois competidores diretos, com uma proposta parecida e com tempo e tamanho da fatia de mercado não muito grandes. Com base nisso, pedidos foram feitos nos dois restaurantes concorrentes para que pudesse analisar todo o produto e o serviço prestado por ambas.

Com isso em mente, duas novas oportunidades de vantagem foram observadas: uma variação maior de saladas, para todos os gostos, já que foi visto que as concorrentes, apesar de ter uma certa variedade, não possui tanta variedade e os sabores dos produtos são muito parecidos. A outra oportunidade observada foi a demora na entrega do produto, com um dos concorrentes demorando 2 horas pra entregar o pedido e o outro com mais de uma hora. A entrega rápida será uma proposta de valor da LIGHT NOW. Um resumo das Ofertas de Valor:

- Produtos de alta qualidade;
- Produtos saudáveis e lights;
- Alta variedade de saladas;
- Entrega rápida.

ETAPA 3 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Tomando por guia as cinco fases do Canal proposto por Osterwalder: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-Venda, podemos alocar as atividades nelas na forma abaixo:

- Conhecimento: Promoção através de panfletos, mídias sociais, cartazes e divulgação boca a boca a boca, além de uma parceria com uma nutricionista;
- Compra: A venda das saladas será feita de forma direta, através da própria loja do LIGHT NOW e também através de um aplicativo, no qual o cliente poderá pedir sua salada online, sem precisar telefonar;
- Entrega: A entrega será feita através de motoqueiros, para distâncias maiores e entregadores em bicicletas, para distâncias não tão grandes;

- Avaliação: Haverá páginas da empresa em mídias sociais, como o Facebook, na qual os clientes poderão opinar, comentar e sugerir o que pode ser feito em relação a proposta de valor da empresa. Com o aplicativo, também, o cliente poderá avaliar o serviço, após o final de cada compra e passar esse feedback para o restaurante;
- Pós-Venda: Através do aplicativo para smartphones e tablets e também através das páginas nas redes sociais.

ETAPA 4 – RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Para esse componente, a ação realizada começa nos Canais de Distribuição, com a criação dos perfis online, das páginas nas redes sociais e do aplicativo que será criado para a venda do produto. Após a venda concluída, o aplicativo pedirá pro cliente avaliar o atendimento e, após um tempo da entrega do pedido, o cliente poderá avaliar a oferta de valor, o produto em si e a velocidade da entrega.

Quanto às mídias sociais, além de promover o restaurante, elas terão um função mais importante, que é manter uma relação com o consumidor, através de publicações sobre saúde, alimentos saudáveis, dicas de nutricionistas, etc. Junto a isso, servirá também de mecanismo para o consumidor ter a oportunidade de dar seu feedback, com dicas do que poderia melhorar, sugestões e pode-se até criar um tópico para discussão de sugestões para o cardápio, como uma forma de cocriação da proposta de valor.

ETAPA 5 – FONTES DE RECEITA

Por se tratar de um bem de consumo não durável, a forma de recebimento pela LIGHT NOW será através da Venda de recursos, ou seja, uma transação de renda resultante de um pagamento único oriundo da venda de posse do produto (salada) em questão.

O preço do produto, por sua vez, será fixo e seguirá uma lista de preços, que serão definidos a partir da composição de cada salada, levando em consideração, contudo, o preço dos produtos das concorrentes, para uma melhor introdução no mercado. Já o serviço da entrega, será definido a partir dos bairros atendidos, e cada bairro terá o seu preço tabelado também.

Com o intuito de entrada no mercado, no *benchmarking* realizado, notou-se que o preço médio das saladas é de R\$ 18,50. Com isso em mente, será adotado esse valor médio dos produtos com finalidade de entrada no mercado.

ETAPA 6 – RECURSOS E ATIVIDADES PRINCIPAIS

A partir do benchmarking realizado na segunda etapa, pode-se realizar uma análise SWOT para identificar os ambientes interno e externo e, a partir disso, definir quais atividade e recursos serão julgados cruciais para o bom funcionamento da LIGHT NOW, como visto a seguir:

Figura 13 - Análise SWOT LIGHT NOW

<p>S Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> •Excelência da Matéria Prima •Expertise no processo de fazer as saladas •Localização estratégica para atender os clientes (entrega) •Alta variedade do cardápio 	<p>W Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta de experiência do sócios em administrar empreendimentos no ramo alimentício •Capital não tão disponível •Alto custo da entrega rápida
<p>O Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> •Parceria com nutricionista •Parceria com site de divulgação •Entrega rápida 	<p>T Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> •Competição direta de outros estabelecimentos •Preço alto do material

Tendo o estudo acima como base, podem-se definir as principais atividades e, logo após os recursos-chave para que as atividades sejam realizadas com sucesso. As **atividades** são:

- Processos internos controlados para que se possa ter uniformidade e alta qualidade nas saladas e molhos;
- Agilidade e rapidez no atendimento e na manufatura dos produtos;

- Atividade de *delivery* bem definida e organizada.

Aliados com essas atividades, faz-se necessário a definição dos recursos a serem alocados para que as tarefas-chave tenham suas execuções bem feitas e, dessa forma, possam garantir a agregação de valor ao cliente final. Podem-se ressaltar os seguintes **recursos**:

- Staff interno e de entrega bem treinados;
- Alta variedade e qualidade das matérias primas;
- Estrutura de *delivery* organizada e eficaz.

ETAPA 7 – PARCERIAS PRINCIPAIS

A definição das parcerias principais para o modelo de negócio vem como um complemento dos recursos principais, ou seja, os parceiros do Modelo de Negócio serão responsáveis por auxiliar nas atividades principais e, conseqüentemente, agregar um maior valor para a Proposta de Valor da Light Now.

Atualmente, as pessoas estão mostrando-se cada vez mais preocupadas com sua alimentação, buscando um estilo de vida mais saudável, principalmente no quesito refeições. Além de outra parte de pessoas que estão tão envolvidadas com atividades físicas que também precisam de uma alimentação diferenciada. Por esses motivos que a procura por profissionais da área de Nutrição está aumentando tanto. Com isso em mente, podem-se destacar as seguintes parcerias:

- Parceria com uma nutricionista, que irá assinar as saladas em troca de divulgação;
- Parceria com os Fornecedores, para garantir um bom funcionamento da cadeia de suprimentos;
- Parceria com um site de publicidade em meios eletrônicos.

Para cada dessas parcerias, há uma forma de abordagem pelos sócios, contudo, não será de tema do presente estudo, que visa, prioritariamente, estruturar o Modelo de Negócio. Com esses parceiros, a criação de valor para o cliente será realizada com eficácia, pelo menos para a proposta inicial do modelo, podendo haver futuras modificações.

ETAPA 8 – Estrutura de Custo

Como já analisado no SWOT da etapa 7, os maiores custos para um estabelecimento de comids naturais, principalmente as saladas, são oriundos dos altos preços dos insumos necessários para a manufatura dos pratos. Aliado a isso, ter-se-á um alto custo da estrutura de *delivery*, a qual deverá ser um dos diferenciais do negócio, além, obviamente, dos custos fixos que estão atrelados ao funcionamento normal da empresa. Então, a estrutura de custeio tem como base:

- Insumos para a produção;
- Estrutura de *delivery*;
- Custos de infra-estrutura.

Esse últimos, por sua vez, têm um papel gerencial muito importante, pois através deles pode-se mensurar o Ponto de Equilíbrio do empreendimento, que nada mais é do que o quanto a empresa tem que vender para cobrir seus custos, podendo ser expresso em valor monetário ou unidade de produto.

Tomando por base alguns cálculos dos sócios, temos que os custos fixos do LIGHT NOW é de R\$ 5.090,00 mensais, enquanto que o preço de venda médio, como já visto nas Fontes de Receita, é de R\$ 18,50, enquanto que os custos variáveis médios, por salada, são de R\$ 13,00. Com isso, pode-se calcular o Ponto de Equilíbrio através da conta:

$$PE = [Custos Fixos] \div [(Preço de venda unitário) - (Custos Variáveis Unitário)]$$

$$PE = [5090,00] \div [(18,50) - (13,00)]$$

$$PE = [5090,00] \div [5,50] \rightarrow Margem de Contribuição Unitária$$

$$PE = 926 unidades$$

O que mostra que os custos fixos serão cobertos com a venda de 926 saladas durante o mês, partindo do pressuposto que a margem de contribuição unitária média é de R\$ 5,50. Ou seja, um volume de venda de 46 saladas por dia será necessário para que a empresa não tenha prejuízo.

ETAPA 9 – Canvas Montado.

Após todas as informações fornecidas, pode-se montar o Canvas a seguir. É importante lembrar que o propósito do *Canvas* é que seja uma ferramenta visual e de fácil entendimento a todos. Portanto, aconselha-se que se imprima o quadro em uma folha grande, A2 ou maior ou o desenhe em um quadro, para que sua elaboração seja mais visual e dinâmica.

Figura 14 - Canvas Modelo de Negócio LIGHT NOW

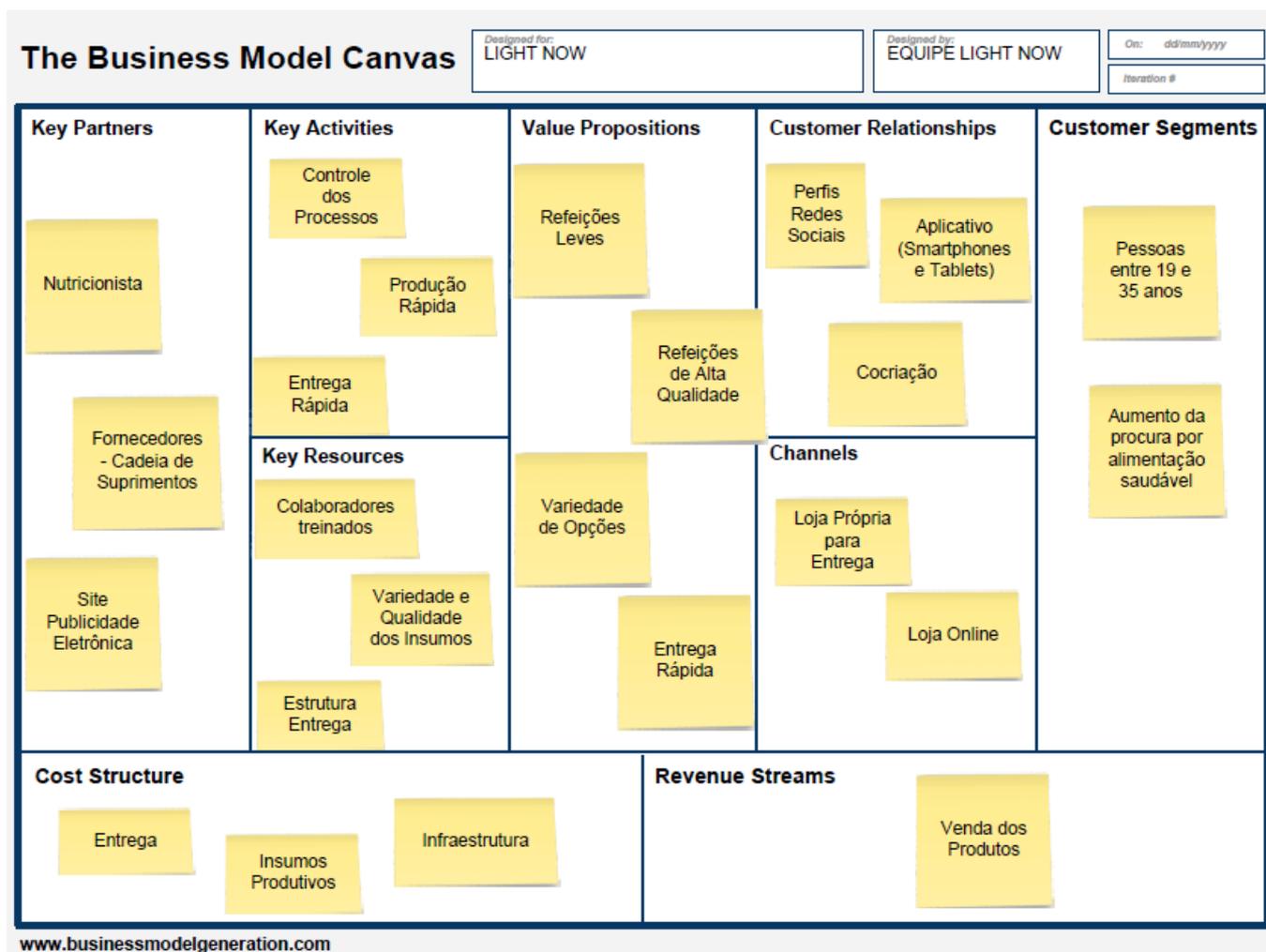


Figura Fonte: Autor

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO DE CASO

Cada empresa terá o seu próprio processo de modelos de negócios, pois cada uma delas possuem particularidades que variam de acordo com os seus processos e objetivos. A ideia motivadora, o começo do processo e a sua elaboração terão diferentes desfechos conforme às situações que forem colocados, cabendo a cada organização proceder os ajustes e adaptações que por ventura sejam precisos.

Essa parte do presente trabalho visa analisar os resultados obtidos no referente estudo de caso. Quanto ao Modelo de Negócio específico da LIGHT NOW, pode-se destacar que apesar de dez etapas presentes no estudo de caso, as que merecem uma atenção especial e podem oferecer uma descrição mas profunda são a de Segmento do Consumidor, Proposta de Valor e SWOT realizado para a etapa 6.

O *survey* realizado nas redes sociais, especialmente no *Facebook*, mostrou uma realidade a qual já era um pouco esperado: a maioria esmagadora respondente da pesquisa está na faixa etária de adulto jovem, ou seja, entre 19 e 35 anos. O que não seria nada mais natural, já que é dentro dessa faixa etária em que duas coisas importantes começam a acontecer: o indivíduo está se importando mais com o seu físico, ou seja, preza por ter um corpo bonito condizente com os “padrões de beleza” atuais.

Também é mais ou menos por essa idade que as pessoas começam a preocupar-se com a qualidade do que come, pois é quando começam os cuidados para se ter uma velhice mais tranquila em relação às pessoas que não se cuidam. Separar nesses dois motivos não foi abordado pela pesquisa pois, independente de qual for o motivo, o mercado consumidor existe e está precisando ser suprido de alguma forma.

Após essa constatação, foi possível definir melhor a proposta de valor da empresa, podendo direcioná-la melhor ao público alvo. Consumidores esses que não se contentam com pouca coisa e, cada dia mais, expõem suas opiniões com a falta de produtos ou serviços mal prestados. O cliente do perfil citado acima,

também preza por uma boa variedade na escolha de produtos, pois está menos preso à rotina diária, e gosta de ter opções para o seu consumo.

Junto da variedade e qualidade do produto exigido por esse cliente, deve-se também salientar que, contraditoriamente, apesar de querer sempre fugir da rotina nas escolhas de seus produtos, o cliente está mais preso à essa mesma rotina no tocante às ações realizadas no dia. Por exemplo, o consumidor gosta de ter uma variação grande de refeições para escolher, contudo, tem uma hora certa para realizar essa refeição, por motivos os mais variados possíveis, e os quais não vem ao caso serem discutidos.

É com base nisso que o serviço de entrega da empresa tem que estar conforme e agradar aos clientes, não podendo deixá-lo esperando muito, para não afetar a rotina e o desejo do consumidor. Outro aspecto a ser bem feito é a da qualidade dos produtos, que deve ser mantida sempre a maior possível, para assim ser possível a produção de saladas também de alta qualidade. No ramo alimentício, a qualidade do produto vendido é diretamente proporcional à qualidade dos insumos realizados na sua manufatura.

E por último, mas não menos importante, destaca-se a análise do ambiente interno e externo ao modelo de negócio, realizada pela análise SWOT da LIGHT NOW. Percebe-se que, com base em processos e atividades realizadas nas outras etapas e diretamente ligada à definição da proposta de valor, a ferramenta SWOT vem como um guia do que deve ser feito para que o negócio prospere, além de apontar os possíveis problemas que o modelo venha a ter.

Percebe-se, também, que as respostas da análise têm suas soluções propostas por várias partes do *Canvas* de Modelo de Negócio, não se concentrando apenas nas atividades e nos recursos principais. Nesse aspecto que o quadro é benéfico, pois mostra a interligação entre todos os elementos e ao mesmo tempo a individualidade e o que tem que ser feito para cada elemento, visando o sucesso do negócio.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por meio da revisão bibliográfica exposta no presente trabalho, ficou evidente a importância do desenvolvimento de um modelo de negócio. Ele busca alinhar o serviço ou produto que está sendo ofertado com o perfil do mercado ao qual busca atender e depende totalmente das suas capacidades como organização.

Ficou clara a existência de uma enorme gama de modelos (planos) de negócios existentes, mesmo a essa definição sendo um acontecimento recente, pode-se notar que as diferentes formas do modelo de negócios sempre tem no seu cerne 4 áreas básicas: Clientes, Oferta de Valor, Infraestrutura e Viabilidade Econômica, mudando entre si apenas a disposição ou o detalhamento visível de cada um desses quatro elementos principais.

Especificamente, para Osterwalder e Pigneur (2011), todo o ocorrido do desenvolvimento do modelo de negócios é único de cada empresa, a qual possui contexto, objetivos e lógicas próprios. Contudo, o *Canvas* de Modelo de Negócio aparece como um norteador para os empreendedores, onde a tarefa antes árdua de se organizar uma ideia de um novo modelo passa para uma forma muito mais dinâmica e visual, onde o time envolvido na elaboração do novo produto/serviço consiga entender e discutir o projeto todo de forma clara e fácil.

Na construção do *Canvas* de Modelo de Negócios, há um desdobramento muito benéfico das 4 principais áreas de um novo projeto em 9, onde os Clientes são quebrados em três elementos, Segmento de Clientes, Canais de Distribuição e Relacionamento com Clientes, o que ajuda no tratamento do assunto. A Proposta de Valor permanece intacta, contudo, a Viabilidade Econômica se desdobra em Fontes de Receita e Estrutura de Custos, auxiliando no planejamento financeiro. Já a Infraestrutura, no *Canvas*, transforma-se em três elementos: Atividades-Chave, Recursos Principais e Parcerias Principais, onde fica claro o controle que se dá sobre o que a empresa tem que fazer.

Já para sua elaboração, observou-se que as ações necessárias seguem uma ordem natural, um tanto quando intuitiva e fácil. Primeiramente, faz-se a mensuração do mercado potencial, preenchendo, assim o elemento de Segmento de Clientes, a qual mostrou-se muito importante para a definição do mercado alvo.

Após isso, definiu-se a proposta de valor que será ofertada ao cliente, porque sem essa oferta, o cliente não se sentirá seduzido e não desejará o produto/serviço ao qual se quer vender.

Após a definição do produto, decidiu-se como esse produto será disponibilizado ao cliente, nos Canais de Distribuição, e, após de tomar posse do produto da empresa, busca-se pela retenção daquele cliente, atividade essa contemplada pelo elemento Relacionamento com o Cliente, as quais demonstraram serem essenciais por causa da gestão do relacionamento com o cliente. Feito isso, esclareceu-se qual a forma de ganho de receita a empresa terá ao passar a posse dessa oferta de valor ao cliente, em Fontes de Receita, o que é importante para as previsões de ganhos da organização

Terminada essa fase, houve a definição das Atividades-Chave para que se possa entregar a Proposta de Valor e principalmente a agregação de valor a mesma. Conseqüentemente, os Recursos Principais também serão definidos, pois são os inputs das Atividades, o que demonstrou ser altamente positivo, a alocação das tarefas e dos recursos dessas tarefas. Para entrega do produto, definiu-se também os parceiros que serão de extrema importância para que isso aconteça. Por fim, todo esse Modelo terá um custo, e a Estrutura desses Custos deve ser bem observada para que não aconteçam problemas inesperados, o que teve sua estruturação clara e ajudará no planejamento financeiro da empresa.

A partir desses passos que foi possível a elaboração de um *Canvas* de modelo de negócios para um restaurante de saladas em Fortaleza. Com todos passos seguidos e com seus devidos precedentes, pode-se perceber que a construção do quadro é quase que inercial, após o levantamento dos dados. O quadro mostrou-se extremamente dinâmico, visual e de fácil elaboração. Assim, a aplicação do *Canvas* de Modelo de Negócios demonstrou toda a sua versatilidade e o quanto a aplicação de um plano para o início de um negócio é importante para os empresários em geral.

O modelo de negócios é uma definição recente e sempre teve suas origens muito ligadas à oferta de produtos intrínsecos do ambiente virtual, o que pode ser desmistificado no presente trabalho, mostrando que a ferramenta em si do Modelo

de Negócios já é uma inovação, podendo sim, ser aplicada para produtos e serviços que não sejam virtuais.

O planejamento do negócio através do *canvas* aparece como uma solução para um problema recorrente dos empreendedores, a falta de planos. O quadro serve como um guia, um mapa do negócio que irá ajudar o empreendedor a desenvolver suas estratégias empresariais, o qual provavelmente ficaria atrelado a quem possivelmente tenha elaborado um plano de negócios convencional para ele.

Outro benefício do *canvas* é a clareza e simplicidade com as quais o empresário consiga enxergar a criação e entrega uma oferta a seu público, trazendo à tona possíveis deficiências em todo o processo produtivo e na comunicação com o consumidor. Dessa forma, o artifício do quadro *Canvas* de modelos de negócios aparece como uma nova forma de percepção da contribuição das empresas na criação de modelos de negócios de sucesso por seus empreendedores.

Para futuros trabalhos e pesquisas acadêmicas, aconselha-se o aprofundamento de alguns temas que serão relacionados abaixo, focados na ferramenta *Canvas* Modelo de Negócio aplicada na práticas. São eles:

- Ampliar técnicas que pensamento visual na aplicação do *Canvas*;
- Aplicação do quadro em empresas médias e grandes com produtos novos;
- Ampliar os estudos sobre o processo de desenvolvimento de modelos de negócios e as características e competências de quem lidera o processo.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Jorge; CAVALCANTI, Maria; FERREIRA, Jorge. **Porter Revisitado : Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. RAC, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 7-30.

CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2- 3, p. 354-363, Apr-Jun 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

DOGANOVA, Liliana; EYQUEM-RENAULT, Marie. **What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship**. Elsevier, França, v. 38, p. 1559-1570, 2009.

JOHNSON, Mark W; CHRISTENSEN, Clayton M. **Reinventing Your Business Model**. Harvard Business Review, Boston, 2010.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MACEDO, M. A; GUILLERMO, A; LEZANA, R. F; CASAROTTO, N; GIZELLI, M; CAMILLO, D. **Bussines Model Canvas : a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. Santa Catarina, 2013.

MARTINS, Roberto Antonio. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**.- São Paulo: Atlas, 2014.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach**. 2004a. 173 (Doctor). Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes

Commerciales HEC, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011. 300.

PESCE, B. **A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida**. 1 ed, 2012.

ROAM, D. **The back of the napkin: solving problems and selling ideas with pictures**. Bookzip, março de 2008, 288 pgs.

RODRIGUES, Arturo Conde Edo; FAGUNDES, Monique Gonçalves Siqueira. **Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo**, 2012. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.138p.

SOUZA, Andrea. **Plano de negócio para abertura de um restaurante**.2007. 105. Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172- 194, Apr-Jun 2010.

VERONESI, L. **Falta de planejamento é a principal causa de morte de MPes, diz estudo**. Infomoney, São Paulo, 02 abril 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2718010/falta-planejamento-principal-caoa-morte-mpes-diz-estudo> >. Acesso em: 28 maio. 2014