



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA DOS SANTOS DA SILVA

UTILIZAÇÃO DO CANVAS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
GESTÃO NA EMPRESA OCA DO CUSCUZ

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: EMPREENDEDORISMO

João Pessoa

2016

Andreza dos Santos da Silva

UTILIZAÇÃO DO CANVAS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
DE GESTÃO NA EMPRESA OCA DO CUSCUZ

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial na disciplina
TCC II, do Curso de Graduação em Administração
da Universidade Federal da Paraíba. Para a
obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena, Dr.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586u Silva, Andreza dos Santos da.
Utilização do Canvas como ferramenta de diagnóstico de gestão na empresa oca do cuscuz / Andreza dos Santos da Silva. – João Pessoa, 2016.
53f.: il.

Orientador: Prof^º. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Modelo Canvas de Negócios. 2. Plano estratégico. 3. Ramo alimentício – restaurante. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 657(043.2)

Ao professor Orientador Rosivaldo de Lima Lucena

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Andreza dos Santos da Silva.

João Pessoa, ____ de novembro de 2016.

Profa. Nádja Valéria Pinheiro, M. Sc.

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

ANDREZA DOS SANTOS DA SILVA

UTILIZAÇÃO DO CANVAS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
DE GESTÃO NA EMPRESA OCA DO CUSCUZ

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Rosivaldo, de Lima Lucena, Doutor

Orientador

Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu saúde, força, energia e capacidade para superar as dificuldades.

Agradeço, em seguida, ao meu pai, José Felismino, minha mãe, Ilza Pedro, por terem lutado durante toda a minha vida para que eu tivesse acesso à educação e a oportunidades que estes não tiveram. Sempre me apoiando e me dando segurança para continuar.

Agradeço, também aos meus amigos e colegas da universidade que sempre torceram por mim e me apoiaram no decorrer do curso.

Obrigado ao Entrevistado V., que dedicou seu tempo e abriu as portas de seu empreendimento para que este TCC pudesse ser realizado.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Rosivaldo de Lima Lucena, por gentilmente ter me ajudado e me guiado no decorrer deste trabalho, me dando todo o suporte necessário.

SILVA, Andreza dos Santos da. Utilização do Canvas como Ferramenta de Diagnóstico de Gestão na Empresa Oca do Cuscuz. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, Campus I – João Pessoa – PB.

RESUMO

O segmento brasileiro de Alimentação Fora do Lar tem apresentado crescimento significativo e vários empreendimentos no ramo alimentício surgiram na última década. Porém, este crescimento tem acompanhado os gastos do consumidor e diminuído nos últimos anos. Em meio a tanta insegurança de mercado, o empreendedor precisa ter um plano estratégico e avaliar seu negócio. Empresas do ramo alimentício são as mais cogitadas quando há a necessidade de se empreender por necessidade, precisando de uma ferramenta que auxilie no planejamento de seus negócios. Objetivou-se neste estudo, então, a investigação de como a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, utilizada para planejamento de negócios, pode ser utilizada para o diagnóstico da cuscuzeria Oca do Cuscuz. Empresa esta que se encaixa no perfil procurado pelo estudo por ser pequena, do ramo alimentício que se iniciou a menos de um ano e meio em João Pessoa, PB. A carência de estudos sobre a ferramenta na área alimentícia e no estado da Paraíba foi o que impulsionou este trabalho. Como metodologia, utilizou-se da observação em campo e de entrevista semiestruturada com um dos sócios, baseada na elaboração do Modelo Canvas de Negócios (2011), de Osterwald e Pigneur. Dentre os pontos positivos e negativos identificados pela análise, pôde-se observar a preocupação da empresa com o relacionamento com os clientes, e a visão que o sócio entrevistado tem sobre seu negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Canvas de Negócios. Estratégia. Restaurante.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMPONENTES CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIOS	21
FIGURA 2 - O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	28
FIGURA 3 - MODELO CANVAS DA EMPRESA OCA DO CUSCUZ.....	48

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CITAÇÕES SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS	18
QUADRO 2 - NOVE DIMENSÕES BMC	20

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BMC	<i>Business Model Canvas</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IFB	Instituto <i>Foodservice</i> Brasil
IDF	Índice de Desempenho <i>Food Service</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SWOT	<i>Strenghts / Weaknesses / Opportunities / Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.2 ESTRATÉGIA	17
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS	17
2.4 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	19
2.4.1 Segmento de Clientes (SC).....	21
2.4.2 Proposta de Valor (PV).....	22
2.4.3 Canais (CN).....	24
2.4.4 Relacionamento com Clientes (RC)	24
2.4.5 Fontes de Receita (R\$)	25
2.4.6. Recursos Principais (RP)	26
2.4.7 Atividades-Chave (AC).....	26
2.4.8 Parcerias Principais (PP).....	27
2.4.9 Estruturas de Custos (C\$).....	27
2.4.10 Quadro de Modelo de Negócios.....	28

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4. PESQUISA E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	31
4.2 ENTREVISTA E ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS	32
4.2.1 Segmento de Clientes	33
4.2.2 Propostas de Valor	34
4.2.3 Canais	35
4.2.4 Relacionamento Com os Clientes	36
4.2.5 Fontes de Renda.....	38
4.2.6 Recursos-Chave	39
4.2.7 Atividades-Chave	40
4.2.8 Parceiros-Chave.....	40
4.2.9 Estrutura de Custos.....	41
4.3 PONTOS POSITIVOS IDENTIFICADOS.....	42
4.3.1 Segmento de Clientes	42
4.3.2 Propostas de Valor.....	42
4.3.3 Canais	42
4.3.4 Relacionamento Com os Clientes	43
4.3.5 Atividades-Chave	43
4.3.6 Parceiros-Chave.....	43
4.3.7 Estrutura de Custos.....	43
4.4 PONTOS NEGATIVOS IDENTIFICADOS	43

4.4.1 Segmento de Clientes	43
4.4.2 Proposta de Valor.....	44
4.4.3 Canais	44
4.4.4 Relacionamento com Clientes.....	44
4.4.5 Recursos-Chave.....	44
4.4.6 Atividades-Chave	44
4.4.7 Parceiros-Chave.....	44
4.5 PROPOSTA DE MEDIDAS PARA A MELHORIA DE GESTÃO	45
4.5.1 Segmento de Clientes	45
4.5.2 Proposta de Valor.....	45
4.5.3 Canais	45
4.5.4 Relacionamento com os Clientes.....	46
4.4.7 Parceiros-Chave.....	47
4.6 MODELO CANVAS PARA A EMPRESA OCA DO CUSCUZ.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO A.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Formulação Problema de Pesquisa

O segmento brasileiro de Alimentação Fora do Lar, também conhecido como *Food Service* (formado por bares, restaurantes, lanchonetes e outros estabelecimentos que oferecem refeições fora do lar), tem apresentado crescimento significativo nos últimos anos.

Segundo o Índice de Desempenho *Food Service* (IDF), fornecido pelo Instituto *Food Service* Brasil (IFB), a participação do seguimento no gasto das famílias com alimentação cresceu de 24,1% em 2002 para 33,3% em 2014.

Com um aumento de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões, entre 2011 e 2014, o crescimento médio foi de mais de 9% ao ano. Só em 2013 e 2014 o crescimento nominal foi de 21,8% e 16% de vendas de operadores de restaurantes, respectivamente.

O Instituto atribui grande parte destes resultados às mudanças socioeconômicas da última década, como o crescimento da renda das famílias brasileiras, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e à mudança no comportamento dos brasileiros, que procuram mais praticidade e conveniência em suas refeições.

Porém, o mesmo não ocorreu em 2015, que teve o crescimento nominal de 6,2%, e queda de -0,5% no conceito de vendas mesmas lojas (lojas abertas a 13 meses e excluir lojas fechadas ou em reforma).

A previsão para 2016 é de crescimento nominal de 7,7% e de 3,8% no conceito de vendas nas mesmas lojas. Com a retração do PIB de 3,8% em relação a 2014 e a taxa média de desemprego de 8,5% em 2015, percebe-se que o consumidor está gastando menos em relação aos outros anos.

Com tamanha incerteza no mercado, uma empresa precisa se planejar para conseguir manter a sua competitividade. Por isso, um planejamento estratégico é importante para que o gestor possa tomar suas decisões e, para isso, é necessário que este conheça seu negócio, o mercado em que se encontra, seu produto, sua fonte de recursos e seu cliente, para que este possa formular como quer que seja seu negócio e se guiar em suas tarefas operacionais.

Dentre as ferramentas utilizadas para pôr em prática o planejamento estratégico está o Modelo Canvas de Negócios, modelo proposto por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, através da publicação do livro Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócio, em 2009. Um estudo que conta com a participação de 470 pessoas de 45 países.

O modelo consiste na criação do desenho do plano de negócios de forma resumida em um único quadro, onde os setores mais importantes da empresa se apresentam de forma resumida e interconexa. Uma forma objetiva e didática de se planejar que permite que o empreendedor visualize a situação de seu negócio.

Pensando na atual situação que se encontra o seguimento de Food Service, o presente trabalho tem por interesse explorar a ferramenta Canvas em uma empresa do ramo que já está no mercado para ajudar esta a perceber os pontos fortes de seu negócio e ter a oportunidade de corrigir suas deficiências.

Sendo assim, o presente estudo será realizado em uma cuscuzeria que, visando resguardar sua identidade, quanto a de seus envolvidos, optamos por chama-la de Oca do Cuscuz. Esta se localiza no bairro de Mangabeira, na cidade de João Pessoa, Paraíba. Criada em junho de 2015, a empresa fornece cuscuz de diversos sabores, além de alguns outros pratos nordestinos.

Desta forma, a presente pesquisa foi desenvolvida a partir da seguinte questão:

Como a ferramenta Modelo Canvas de Negócios pode ser utilizada para o diagnóstico de Gestão da empresa Oca do Cuscuz?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como a ferramenta Modelo Canvas de Negócios pode ser utilizada para o diagnóstico de gestão da empresa Oca do Cuscuz.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa Oca do Cuscuz;
- Com base na Ferramenta Canvas, identificar os pontos fortes da empresa Oca do Cuscuz;
- Com base na Ferramenta Canvas, identificar os pontos fracos da empresa Oca do Cuscuz;
- Propor Medidas para a melhoria de gestão empresa Cuscuz, com base no diagnóstico gerado pela aplicação da Ferramenta Canvas.

1.3 Justificativa

O que impulsionou a realização deste trabalho foi o interesse da autora ao observar o crescimento e a boa aceitação de novos estabelecimentos ligados ao *Food Service* (lanchonetes, bares e restaurantes, cafés, *food trucks*, *food bikes*) na cidade de João Pessoa. Além do interesse pelo conhecimento em gestão e planejamento estratégico desses empreendedores.

Dados do relatório executivo do GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* - de 2015, evidenciam que o empreendedorismo no Brasil tem crescido nos últimos anos, mas também revela que os indivíduos com escolaridade inferior ao primeiro grau são os empreendedores mais ativos no país.

À vista disso, a aplicação da ferramenta Canvas de diagnóstico não só irá beneficiar a empresa apresentada, que receberá uma análise sobre a situação do qual se encontra seu empreendimento, mas, também, o microempreendedor que precisa de um método mais simples e objetivo para planejar seu negócio.

Ademais, encontram-se estudos que onde a ferramenta Canvas está associada às áreas de Tecnologia da Informação, na criação de *Start Up's*. Porém, não se encontram muitos trabalhos voltados à onde se aplica o modelo, em empresas iniciantes do ramo alimentício, muito menos como ferramenta de diagnóstico para organizações já existentes. Detectou-se, também, uma carência de trabalhos acadêmicos sobre a ferramenta Canvas em João Pessoa, PB.

O interesse em fazer a pesquisa na Empresa Oca do Cuscuz foi justamente por esta se encaixar no perfil procurado por este estudo, além da facilidade de acesso às informações desta. Por ser uma empresa relativamente nova, pequena e do ramo alimentício, a ferramenta Canvas poderá auxiliar os gestores da empresa de forma simples e objetiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

A palavra empreender, no português, se origina do latim *imprehendere*, no século XV e a expressão empreendedor, no século seguinte, remetendo a este como aquele que é ativo, que põe em execução, que busca e realiza tarefas trabalhosas (AIUB, 2002). Porém, a expressão 'empreendedorismo' é uma tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, que, por sua vez, vinda da palavra francesa *entrepreneur* (DORNELAS, 2001).

Por ser estudado por diversas áreas (economia, administração, psicologia), o termo Empreendedorismo tem uma grande quantidade de interpretações. Nessas interpretações, analisa-se o empreendedor, e suas definições são sempre direcionadas para o comportamento do indivíduo.

O investidor Irlandês Richard Cantillon foi o primeiro a identificar o termo na literatura econômica e associá-lo aos negócios, na primeira década de 1700, denominando *entrepreneurship* como o indivíduo inovador, aquele que assume os riscos e começa algo novo (MENDES, 2009).

Segundo Mendes (2009), no século seguinte, o economista francês Jean-Baptiste Say, passou a utilizar o termo amplamente em sua abordagem empresarial, apresentando a figura do empreendedor como aquele que tinha a capacidade de transferir recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra onde houvesse mais rentabilidade.

As ideias de Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say foram o ponto de partida para as teorias sobre o empreendedor que dispomos nos dias de hoje. Todavia, como Say foi o primeiro a se aprofundar no assunto, ele é considerado o 'pai do

empreendedorismo' (FILION, 1988), este acreditava que o empreendedor é um agente de mudanças na sociedade.

No entanto, foi Schumpeter quem cunhou o tema, fixando o conceito de inovação e relacionando-o como elemento essencial para o desenvolvimento econômico (DOLABELA, 2003).

Segundo Dornelas (2013), para Schumpeter, o empreendedor é aquele que quebra a corrente, inova, mesmo em negócios já existentes. É papel do empreendedor destruir a ordem econômica existente através da inserção novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e exploração de recursos:

“Os agentes da inovação são os empreendedores. Empreendedores são indivíduos (são pessoas, não instituições, não governos, não partidos) movidos pelo ‘sonho e pela vontade de fundar um reino particular’. Por causa da ‘destruição criativa’, homens de negócios prósperos pisam num terreno que está permanente ‘se esfarelando embaixo de seus pés’. A instabilidade, o não equilíbrio, a desigualdade e a turbulência são inevitáveis – o preço a pagar pelo progresso” (SCHUMPETER, 1982).

Autores subsequentes reafirmam as teorias anteriores. Peter F. Drucker, considerado o pai da Administração moderna, afirma que o empreendedor está sempre em busca de mudanças, criando algo novo, diferenciado, agregando valor, comportamento que não se limita somente à vida empresarial (DRUCKER, 2002).

Para Drucker, o empreendedorismo não é só um traço de personalidade com base na intuição. Mas sim, um comportamento baseado em conceitos e teorias que levam o indivíduo a se doutrinar, seja por necessidade ou iniciativa própria, a agir como empreendedor, utilizando-se das ferramentas disponíveis e aproveitando as oportunidades através da inovação (MENDES, 2009).

2.2 Estratégia

A maior parte dos estudos da administração clássica abordavam a gestão interna da empresa, porém, com o tempo, mais teorias sobre a importância do estudo do ambiente externo da empresa foram surgindo. Estudiosos e teóricos foram percebendo as vantagens de uma empresa que se posiciona estrategicamente no mercado. (BONAZZI, ZILBER, 2014).

Este pensamento sobre o ambiente externo da empresa começou a ganhar força na década de 60 com a criação da análise de SWOT (*strengths/weaknesses/opportunities/threats*) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A avaliação das estratégias alternativas deve ter consistência, consonância, ou seja, ser adaptável ao ambiente externo e às mudanças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

2.3 Modelo de Negócios

O conceito de modelo de negócios tornou-se mais influente nos estudos nos anos 90 com o advento da internet, do comércio eletrônico, da terceirização de atividades comerciais. Porém, apesar de existirem muitos estudiosos que abordam o assunto, não há consenso sobre a definição sobre o termo, como é afirmado por diversos autores (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

TEMA	Publicação de Amostras	Definição Representativa
Desenho Organizacional	Slywotzky, 1999; Timmers, 1998	"Um modelo de negócios é uma arquitetura para produtos, serviços e fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis" (Timmers, 1998, p. 4).
Narrativa	Magretta, 2002	"[Os modelos de negócios] são, no fundo, histórias - histórias que explicam como as empresas trabalham" (Magretta, 2002, p. 87).
Inovação	Chesbrough & Rosenbloom, 2002	"O modelo de negócios prevê uma estrutura coerente que tenha características tecnológicas e potencialidades como insumos e converte-los através de clientes e mercados em saídas econômicas" (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 532).
Transacional	Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008	"Um modelo de negócio descreve o conteúdo, estrutura e governação das operações concebidos de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios" (Amit e Zott, 2001, p. 493).
Oportunidade	Downing, 2005;	"[O modelo de negócios] é um conjunto de expectativas sobre como o negócio será bem-sucedido em seu ambiente" (Downing, 2005, p.186).

Quadro 1 - Citações sobre Modelo de Negócios

Fonte: George e Bock (2011)

Já a definição de Osterwalder e Pigneur (2011) sobre o modelo de negócio é de que este é uma ferramenta conceitual, com um conjunto de elementos e suas relações, que permite expressar a lógica de negócios de uma empresa.

É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição deste valor e capital de relacionamento, para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis. Desta forma, o modelo de negócios, segundo

Osterwalder e Pigneur, pode ser definido como a descrição direta e objetiva de como a empresa efetua suas compras e vendas de produtos e serviços, e como esta obtêm recursos financeiros.

2.4 Modelo de Negócios Canvas

Através da análise do estudo de diversos autores sobre estratégia organizacional, Alex Osterwalder e Pigneur desenvolveu o modelo o BUSINESS MODEL CANVAS (BMC), que tem por objetivo apresentar o valor agregado de uma organização ou empresa.

A intenção dos autores é, no desenvolvimento do BMC, criar um modelo de fácil visualização, onde este pode auxiliar diferentes empresas de diferentes setores a utilizarem o modelo em seus processos estratégicos.

“Precisamos de um conceito de Modelo de Negócios desafiar sistematicamente as suposições sobre determinado que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a discussão” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Em seu livro, Livro *Business Model Canvas – Inovação em Modelos de Negócios*, Osterwalder e Pigneur trazem um quadro para análise onde são apresentados 9 componentes, sendo estes: canais de distribuição, segmento de clientes, meio de relacionamento com clientes, custos, receitas, ativos, principais atividades, parcerias estratégicas e valor agregado, “que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.15).

A estrutura desses 9 blocos cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes; oferta; infraestrutura e viabilidade financeira, conforme abordados no Quadro 2.

Quadro 2 - Nove Dimensões BMC

ÁREA	DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
CLIENTES	Seguimento de Clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	Relacionamento com os Clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
	Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
OFERTA	Propostas de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
INFRAESTRUTURA	Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
	Atividades-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
	Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
VIABILIDADE FINANCEIRA	Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Quadro 3 - Nove Dimensões BMC

Fonte: Ostewalder e Pigneur (2011)

A Figura 1 apresenta os nove blocos do BMC relatados por Osterwalder e Pigneur (2011), como um mapa visual onde é possível visualizar a comunicação entre estes e a interação dinâmica de seus componentes.

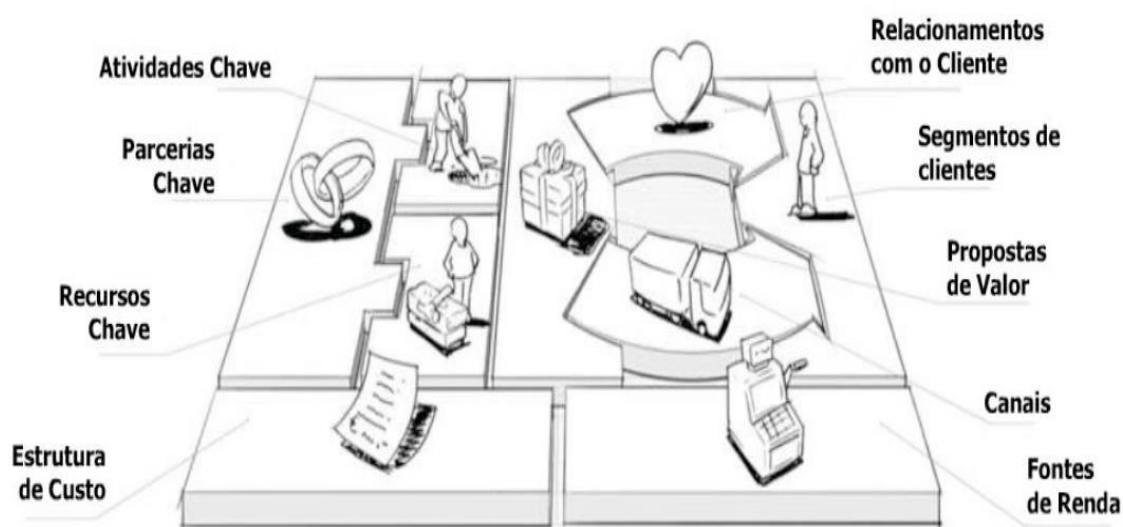


Figura 1 - Componentes chave do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

2.4.1 Segmento de Clientes (SC)

Para Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são o centro do Modelo de Negócios, sem estes a empresa não poderia perdurar-se. Por isso, para melhor corresponder as expectativas destes clientes, a empresa precisa separá-los por seguimentos, onde cada um terá suas necessidades específicas atendidas.

Estes seguimentos estão divididos:

a. Mercado de Massa: Modelos de negócio em mercados de massa não precisam distinguir o seguimento de clientes. Este é focado em clientes com necessidades e problemas parecidos.

b. Nicho de Mercado: Modelos de negócios baseados em nichos de mercados trabalham com seguimentos de exigências bem específicas, geralmente encontrado na relação fornecedor e empresa. O exemplo que Osterwalder e Pigneur (2011) citam é das autopeças que precisam que as empresas de automóveis para vender.

c. Segmentado: Modelo de negócios que fazem distinção de segmentos de clientes com problemas parecidos, porém com necessidades variadas. Um exemplo citado pelos autores do livro BMC são as empresas de plano de saúde, onde há diferentes tipos de plano para diferentes tipos de cliente (classificados pela idade, sexo, gênero, poder aquisitivo).

d. Diversificada: Modelos de negócios diversificados trabalham com seguimento de clientes com problemas e necessidades muito diferentes. O livro cita a Amazon como exemplo após esta ter iniciado um outro tipo de negócio (armazenamento online e servidores sobre demanda) dentro da empresa para atender clientes muito diferentes dos que esta já possuía.

e. Plataforma Multilateral: Organizações com dois ou mais seguimento de clientes interdependentes. Como por exemplo, as empresas que fornecem jornal gratuito precisam tanto do leitor para atrair patrocinadores e anunciantes, quanto dos próprios anunciantes para emitir o material a ser consumido pelos leitores.

2.4.2 Proposta de Valor (PV)

A proposta de valor é a ideia que tenta corresponder às necessidades e convencer o seguimento de clientes específico a escolher uma empresa e não outra. “Estes valores podem ser quantitativos (preço, velocidade) ou qualitativos (experiência do cliente)” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Os autores do livro citam os elementos que contribuem para a criação de valor para o cliente:

- a. **Novidade:** São propostas de valor que atendem necessidades que nem os clientes sabiam ter. Empresas no ramo tecnologia e indústrias em torno da telecomunicação móvel são citados como exemplo.
- b. **Desempenho:** Aumentar o desempenho dos produtos para que este crie valor.
- c. **Personalização:** quando a empresa customiza um produto atendendo as necessidades específicas do cliente, isso gera valor para o produto ou empresa.
- d. **Design:** é um elemento que agrega valor, porém um muito subjetivo e difícil de mensurar, pois depende da perspectiva pessoal do indivíduo.
- e. **Marca/Status:** clientes podem aderir a marcas que são sinais de riqueza, pois estas agregam valor ao próprio cliente, elevando seu status na sociedade.
- f. **Preço:** cada vez mais empresas oferecem serviços, que antes eram consumidos por clientes com poder de compra elevado, por preços acessíveis. Empresas aéreas e de serviços agora gratuitos agregam valor.
- g. **Redução do Risco:** uma garantia de um produto agrega mais valor a este e o consumidor se sente mais confiante em compra-lo.
- h. **Acessibilidade:** quando a empresa transforma o um produto ou serviço mais acessível ao consumidor, este está agregando mais valor.
- i. **Conveniência/ usabilidade:** tornar produtos mais fáceis de se manusear e utilizar pode gerar valor, e, portanto, fidelidade do cliente. Um exemplo são os aparelhos de *Smartphones* que são fáceis de manusear até para quem não tem base alguma de informática.

2.4.3 Canais (CN)

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

2.4.4 Relacionamento com Clientes (RC)

“Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente, retenção do cliente, ampliação das vendas. Osterwalder e Pigneur (2011) classificam diversas categorias de relacionamento de clientes:

- a. *Assistência Pessoal*: o contato, a comunicação do cliente, com o representante através de e-mails, *call centers* ou pelo ponto de vendas.
- b. *Assistência Pessoal dedicada*: onde é posicionado um representante específico para clientes específicos. Isso ocorre em banco onde os gerentes atendem clientes importantes.
- c. *Self-Service*: a empresa está presente para atender as necessidades do cliente, mas é este quem se serve.
- d. *Serviços automatizados*: são serviços que reconhecem clientes através de seus perfis, executando o serviço de forma atualizada e simulando relações pessoais como, por exemplo, na recomendação de livros ou limites bancários.

2.4.5 Fontes de Receita (R\$)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. ” Desta forma, os autores apresentam algumas formas de se gerar fontes de renda:

- a. Venda de Recursos: resultado da venda do direito de posse de um produto;
- b. Taxa de Uso: gerado pelo uso de um determinado serviço.
- c. Taxa de Assinatura: Gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço;
- d. Empréstimos/ Aluguéis/ *Leasing*: gerada pelo direito temporário exclusivo a um recurso particular em troca de uma taxa;
- e. Licenciamento: gerada pela permissão para utilizar propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento.
- f. Taxa de Corretagem: fonte de receita originada de serviços de intermediação operados em benefício de duas ou mais partes.
- g. Anúncios: resulta de taxas para anunciar produto, serviços ou marcas.

2.4.6. Recursos Principais (RP)

Os recursos-chave de uma empresa são os recursos que fazem com que a empresa subsista, são aqueles utilizados nas atividades-chave. Estes podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos.

“Cada Modelo de Negócios requer Recursos Principais. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do Modelo de Negócios.

Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos. Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou *adquiridos de parceiros-chave* (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Para Osterwalder e Pineur (2011), cada empresa vai precisar de quantidades e tipos diferentes de recursos. Este exemplifica alguns em seu livro:

- a. Físico: fábricas, edifícios, máquinas;
- b. Intelectual: marcas, conhecimentos particulares, patentes, banco de dados;
- c. Humano: força de trabalho, profissionais experientes;
- d. Financeiro: garantias financeiras, dinheiro, linhas de crédito.

2.4.7 Atividades-Chave (AC)

As atividades chave são as mais importantes para o negócio funcionar e dependem de acordo com o modelo de negócio. Estas podem ser Atividades de Produção, associadas à fabricação e distribuição de produtos, Atividades de

Resolução de Problemas, como consultorias e hospitais, e Atividades de plataforma ou rede, que são plataformas de *Softwares*.

2.4.8 Parcerias Principais (PP)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) “as empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos”.

Nenhuma organização funciona sozinha, esta depende de fornecedores e parceiros para que avance seus negócios. Essas parcerias podem ser motivadas por Otimização e Economia em Escala (comum na relação fornecedor-comprador para otimizar alocação de recursos e atividades), redução de riscos e incertezas (alianças estratégicas entre empresas), aquisição de recursos e atividades particulares (adquirir conhecimento, licenças ou acesso aos clientes), (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

2.4.9 Estruturas de Custos (C\$)

Para Segundo Osterwalder e Pineur (2011) “este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. ”

Assim, os autores distinguem os modelos de negócios baseados em duas classes de estruturas de custos: as direcionadas pelo custo (se concentram em minimizá-los) e as direcionadas pelo valor (preocupadas mais com o valor do que com os custos).

2.4.10 Quadro de Modelo de Negócios

“Esta ferramenta lembra uma tela de pintura - mas pré-formatada com nove blocos - que permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes. O Quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos (Post-It) ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).



Figura 2 - O Quadro do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

No Modelo de Negócios Canvas, os nove componentes são, por fim, apresentados em um quadro onde a empresa pode visualizar os pontos mais importantes e essências para sua estratégia de negócios. Como podemos ver na Figura 2, todos os nove Blocos do Canvas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta do presente estudo é fazer uma aplicação do Modelo Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011), na cuscuzeria Oca do Cuscuz. A pesquisa teve uma abordagem predominantemente qualitativa. Conforme MARCONI e LAKATOS (1996):

“A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”

O tipo de pesquisa é descritivo pois, segundo Vergara (2008), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”, sendo esta a proposta do estudo ao descrever os pontos positivos e negativos da empresa, baseado na ferramenta Canvas.

O presente trabalho também será desenvolvido em forma de estudo de caso, pois esta é uma ferramenta para apurar um fenômeno contemporâneo em seu contexto (MAZZOTTI, 2006). Robert Yin define o estudo de caso como:

Uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência. (YIN apud MAZZOTTI, 2006).

Quanto aos meios, foi feita uma pesquisa de campo no local da empresa onde foi realizada entrevista, com roteiro-semiestruturado, com um dos proprietários da empresa que, como intuito de assegurar o anonimato, será tratado neste estudo como entrevistado V. A vantagem da entrevista semiestruturada é que “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão” (MARCONI e LAKATOS 1996).

O questionário aplicado foi fundamentado nos métodos contidos no livro BMC de Osterwalder e Pigneur (2011), apresentando ao entrevistado o quadro do

Modelo Canvas de Negócios contendo as perguntas chaves para a elaboração do mesmo. Conforme o Anexo A.

4. PESQUISA E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Oca do Cuscuz é uma cuscuzeria localizada no bairro de Mangabeira, João Pessoa, PB, especializada em refeições à base de cuscuz. Segundo o sócio entrevistado, Entrevistado V., a empresa é familiar, sendo a sociedade composta pelo próprio, juntamente com sua esposa, cunhada, cunhado e os sogros, totalizando seis pessoas envolvidas no negócio.

A ideia de se criar a cuscuzeria partiu da necessidade de se buscar uma fonte de renda para os cunhados de Entrevistado V. que se encontravam desempregados. A partir disto, e da facilidade com que sua esposa já possuía no preparo de refeições, começou-se a discutir a possibilidade de abrir um restaurante na casa dos cunhados, onde se serviria almoço durante o dia. Todavia, houve mudança de ideia pois o local onde a empresa se localiza não se encontra na avenida principal do bairro e sua rua tem pouco fluxo de carros e pedestres.

“Precisávamos ter um produto diferenciado. Que as pessoas pudessem sair de casa pra ir lá. Eu dizia ‘almoço não vai funcionar’, ‘Então vamos fazer a janta? Vamos montar um cachorro quente?’ Cachorro quente não iria funcionar porque brigariamos com grandes monstros como o do Zé, Mundial Lanches... O pessoal não deixa de ir pra esses lugares pra vim pra cá comer escondido. A não ser que fosse um cachorro quente diferenciado, que era isso que precisava acontecer. Algo que eu pudesse divulgar nas redes sociais e as pessoas sentissem a curiosidade de conhecer, ver que é bom e voltar outras vezes” (V., 2016).

A ideia da cuscuzeria partiu do entrevistado após este assistir uma matéria na TV local sobre uma cuscuzeria delivery nova na cidade. “Pensei: por que é que a gente não bota um cuscuz num local fixo, um cuscuz diferenciado? Bem aceito pelos demais, o projeto foi colocado em prática.

“A gente começou a pesquisar os pratos, começamos a pesquisar o Instagram das outras cuscuzerias no Brasil. Fomos pegando as receitas dos pratos e começamos a testar, convidamos vários amigos... degustação pra saber se aqueles pratos estavam bacanas. Depois disso, fizemos uma visita à dois amigos nossos que eram consultores de negócios, onde agente foi lá pra fazer o custo de cada prato, a gente pesou a massa, quanto é que dava cada grama de flocão, cada grama de cada recheio, a gente viu os preços que a gente tinha no mercado a oferecer. E quando a gente bateu os custos

de cada prato, acrescentamos uma margem de ganho para poder fazer o preço em cima de cada venda” (V., 2016).

Com a disposição de um capital inicial de aproximadamente R\$ 17 mil, a empresa teve seu início do dia 17 de junho de 2015. Hoje funciona de terça-feira à domingo, das 18 às 22 horas e trabalha com mais de 20 variedades de pratos feitos com cuscuz. Sobre os planos para o futuro, os proprietários preferem aguardar o momento de crise econômica no país para levar adiante um desejo que têm desde o início da empresa:

“O sonho que a gente tem é de tentar trazer a mesma filosofia da cuscuzeria para uma unidade na praia, entendeu? Porque a gente entende tem espaço, Joao Pessoa é um local que recebe bastante turistas, e estes quando vêm a Paraíba, ao nordeste, busca esse tipo de prato mais regional” (V.,2016).

4.2 Entrevista e Elaboração do Modelo Canvas

Antes de dar início ao questionário, foi feita uma breve apresentação ào Entrevistado V. sobre o Modelo Canvas de Negócios, explicando seu conceito, sua estrutura e as instruções básicas para elaboração do quadro, como suas etapas e os principais pontos a serem preenchidos. O entrevistado aparentou gostar de ter conhecido a ferramenta:

“Uma ferramenta pode ajudar essas empresas, que estão passando por dificuldades, a não fechar, já que elas tiveram essa dificuldade em ter uma ferramenta para pode ajudar elas a continuar vivas, enfrentar desafios, a enfrentar dificuldades. Isso é muito bacana... que esta ferramenta que seja algo simples se pôr em pratica também” (V., 2016).

Quando perguntado sobre se já chegou a criar um Plano de Negócios, o Entrevistado V. responde que chegou a utilizar o aplicativo do Sebrae para montar o Plano de Negócios da cuscuzeria, mas não finalizou por precisar de muitos detalhes do qual diz que ainda não sabia desenvolver.

“Eu peguei um do Sebrae pra fazer, mas é algo muito extenso e muito detalhado, chega num determinado ponto você para porquê não tem aquela determinada informação que tá faltando... Requer muito tempo. Quando você já está com uma empresa aberta, beleza, mas é uma ferramenta que você cria...que você faz antes de abrir um negócio. Então tem muita coisa que fica na suposição.” (V., 2016).

4.2.1 Segmento de Clientes

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Seguimentos de Clientes*. Sendo estas:

- Para quem nós criamos valor?
- Quem são nossos mais importantes clientes?
- Quais são nossos clientes típicos padrão?

A seguir, a resposta de Entrevistado V.:

“Quando nós s iniciamos lá, a gente estava num local que não é uma principal, um local escondido, final do bairro de Mangabeira, um bairro que...não é um bairro de classe média alta. A princípio, a gente achou que ia atender aquele pessoal das redondezas ali, certo? Só que não foi isso que aconteceu. O público dali não abraçou o projeto, não comprou a ideia da cuscuzeria. E a gente fez um trabalho muito direcionado nas redes sociais, a gente conseguiu trazer pessoas de outros bairros, com um poder aquisitivo um pouco maior. Porque nossos pratos eles não eram...as pessoas achavam assim "ah vai vender cuscuz, vai vender cuscuz de quanto? Porque cuscuz é uma coisa tão barata...ah vai ser cuscuz R\$ 5,00; R\$ 6,00..." Nós temos esse cuscuz com recheios mais simples, mas a gente tem um cuscuz um pouco mais caro, na casa de R\$ 14,00; R\$15,00; R\$ 16,00...que são com carne de sol na nata, camarão... E a gente também percebeu que tinham algumas pessoas que chegavam lá e gostavam de incrementavam o cuscuz, porque damos possibilidade de você agregar outros recheios. Isso, no final das contas, terminava com cuscuz saindo na casa de R\$ 18,00; R\$ 20,00. Então é um valor até considerável para o nosso bairro. O público de Mangabeira é aquele público que quer pagar uma alimentação mais barata, entendeu? Então, nós tivemos muito sucesso assim por conta dessas pessoas que vieram de fora” (V., 20016).

O Entrevistado V. finaliza seu depoimento com o que acredita ser o seu público:

- Pessoas de classe média;
- Residentes de bairros mais nobres da cidade;
- Famílias;

- Faixa etária de 35 a 50 anos.

A presente autora concorda com o entrevistado quanto a maior parte dos itens citados acima, pois, ao visitar a empresa, pôde observar que boa parte dos frequentadores são famílias de classe média.

Porém, o próprio entrevistado diz que obteve aumento de vendas devido ao seu trabalho nas redes sociais. Somente no Instagram, a página da empresa possui mais de 8 mil seguidores. Segundo o relatório da BI *Intelligence* (2014), mais de um terço dos usuários que acessam o *Facebook*, possuem a faixa etária de 18 a 34 anos, no Instagram este número chega à quase metade dos usuários. Portanto, podemos refletir sobre a possibilidade de a faixa etária deste público alvo ser menor do que a citada pelo entrevistado. Isso pode ser observado pelas compartilhadas no Instagram.

Além disso, é possível que o público não more tão longe quanto o Entrevistado V. imagina. O bairro de Mangabeira possui uma distância muito grande dos bairros mais nobres de João Pessoa. E, apesar se seus pratos serem muito bem trabalhados no sabor e na aparência, e, por isso terem um valor um pouco mais elevado do que os preços ofertados na região, a presente autora acredita que é possível haja público capaz de pagar pelo preço ofertado e interessados pelo serviço.

O próprio entrevistado afirma na entrevista que ele e seus sócios chegaram a fazer uma ação de panfletagem pessoalmente no bairro, no período de inauguração da cuscuzeria.

4.2.2 Propostas de Valor

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Propostas de Valor*. Sendo estas:

- Que valores entregamos aos nossos clientes?;

- Quais os problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver?;
- Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada seguimento de clientes?
- Quais as necessidades dos clientes nós satisfazemos?
- O que/qual é o nosso produto mínimo viável?

“Eu sempre tive na cabeça que quando a gente abre uma empresa, independente do seguimento, a gente está ali pra resolver um problema do cliente, certo? A gente trabalha com a resolução de problemas. E os meus clientes que chegam lá eles vinham com um problema. Qual o problema? Eles querem comer. Eu preciso resolver este problema dele. Isso sempre estive dentro de mim, que eu sempre só vendo aquilo que eu compro. Eu sempre só vendo aquilo que eu comeria. Então a gente tenta passar um prato de uma forma que, primeiro, as pessoas comprem com os olhos, um negócio bem bacana, bem organizado, vistoso. E que o sabor também fosse...que pudesse satisfazer. Então por isso que a gente atendia uma classe social até um pouco maior. Que estava disposto ali a pagar um valor mais caro naquele prato. Porque? Porque esse público também é exigente. Então eu precisava ter um prato que realmente as pessoas ficassem bem satisfeitas com que estavam comprando” (V., 2016)

Nesta parte da entrevista, V. não classificou o que considera sua proposta de valor item por item, mas pudemos detectar pela sua fala neste trecho (e em outros anteriores), que os itens se sua proposta de valor são:

- Alimentação caseira e regional de forma diferenciada;
- Ambiente aconchegante de decoração regional.

4.2.3 Canais

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Canais*. Sendo estas:

- Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados;
- Como outras empresas chegam até eles hoje?;
- Quais canais funcionam melhor?
- Quais canais são mais eficientes em custo?
- Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?

O canal para acesso à empresa é no próprio estabelecimento, não sendo possível solicitar os pratos mediante à serviço delivery, pois a empresa não possui este. E entrevistado V. explica o porquê:

“Quando a gente começou, eu relutei bastante, com essa ideia de trabalhar com delivery. Porque? Porque o cuscuz...eu sou um cara conhecedor de cuscuz, eu gosto muito de cuscuz. Eu sabia que o cuscuz é bomquentinho. E quando você trabalha com delivery, você corre o risco de o prato chegar de uma forma que o cliente não vai se satisfazer com o prato. Então ele iria chegar em casa duro. E o cuscuz quando fica frio, ele fica duro”(V., 2016).

Além do próprio estabelecimento, a empresa possui telefone para contato, a apesar da empresa não possuir site próprio, esta tem páginas nas maiores redes sociais (*Facebook* e *Instagram*, pois são os que mais trabalham com foto). Entrevistado V. diz que anualmente participam de feiras, ofertando seus produtos aos participantes, por influência da São Braz distribuidora, sua maior fornecedora.

Desta forma seguem abaixo os itens desta seção:

- Próprio estabelecimento;
- Contato telefônico;
- Redes Sociais;
- Feiras e eventos;
- Placa eletrônica no bairro de Mangabeira em uma avenida de grande circulação (três faróis param diante da placa.

4.2.4 Relacionamento Com os Clientes

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Quadro 3 referentes à seção *Relacionamento com os Clientes*. Sendo estas:

- Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes;
- Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?

- Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio?
- Qual é o custo envolvido?

Diante destas questões Entrevistado V., falou sobre seu trabalho de divulgação da cuscuzeria, das redes sociais, da panfletagem que estes ainda continuam fazendo, sendo este o maior custo em divulgação que a empresa possui, no momento.

“Então, dessa forma, a gente conseguiu atrair os clientes, inicialmente. E depois tivemos uma grande vantagem porque os clientes começaram a indicar, nós tivemos um sucesso muito bacana por conta disso. Porque as pessoas iam, gostavam do atendimento, da comida e indicavam as outras pessoas. Então custo inicial para trazer essas pessoas foi muito pouco. Porque na rede social hoje, você trabalha praticamente de graça. Agora que estão tendo essas publicações patrocinadas, mas inicialmente nós não utilizávamos isso. Era só o manual mesmo. E as pessoas, quando chegavam lá, a gente dizia: "olha, faz o seguinte, se você tirar uma foto e você curtir, compartilhar a foto, a gente vai dar um desconto na conta." Então a gente dava um brinde, a gente as vezes faz docinhos, essas coisas. A pessoa vai la tira foto, mostra e a gente dá um agrado. Isso foi fazendo com que as redes sociais da gente fosse tendo bastante sucesso” (V., 2016).

Na primeira panfletagem, onde houve a participação dos sócios, Entrevistado V. fala sobre a preocupação em ter um relacionamento próximo com os clientes:

“Na hora da panfletagem, a gente não apenas entregava o panfleto. Mas a gente dizia que estava iniciando com aquele projeto, que era um projeto inovador, que era cuscuz. E a pessoa dizia "cuscuz? Vai vender cuscuz?" É, cuscuz de camarão, de carne de sol na nata. E as pessoas acabavam indo pela curiosidade e também pela forma com que foram abordadas na hora do panfleto. Porque não era só entregar o panfleto, não” (V., 2016).

Percebeu-se que há na empresa uma preocupação muito grande com o bom atendimento desde o início do projeto. V., diz apostar no que este acredita ser um diferencial já que este julga que o atendimento nos estabelecimentos da cidade de João Pessoa ainda é muito precário.

“A gente tem sempre a preocupação de quando a pessoa chega, damos boa noite, fazemos um atendimento diferenciado, que as pessoas até se assustam. Porque as pessoas estão muito acostumadas a chegarem num restaurante e não serem bem atendidos. O garçom tirar o pedido, não te dar um bom dia, boa tarde, boa noite.... Não ter a preocupação de saber se a pessoa está satisfeita, se está faltando alguma coisa...A gente tinha o cuidado

muito grande com as crianças, quando a criança chegava a gente tinha sempre o cuidado de dar sempre um mimo à criança. Um desenho para ele pintar” (V., 2016).

Durante o período de observação, a presente autora pôde notar o cuidado que os envolvidos no negócio possuem. Todos tratam o cliente com muita delicadeza, principalmente Entrevistado V., que é quem fica mais no atendimento, sempre indo de mesa em mesa conversar com os clientes. Até chega a se sentar à mesa dos clientes que possui mais intimidade.

Além disso, a Oca do Cuscuz oferece café de graça à seus clientes, graças à parceria com a São Braz que fornece dois fardos grátis de café por mês.

4.2.5 Fontes de Renda

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Fontes de Renda*. Sendo estas

- Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar?
- O que eles estão comprando/pagando hoje?
- Qual é o nosso modelo de receita?
- Quais são nossas políticas de preço?

Ao discutir sobre esta parte do Canvas com o entrevistado, este e presente autora concordaram que a fonte de renda principal do da cuscuzeria são as refeições. Ficando o item desta seção “Fontes de Renda” abaixo sem mais sugestão:

- Refeição;

Quanto à proposta de valor que cliente está disposto a pagar, já foi respondida em falas anteriores sobre o público alvo e os preços de seus produtos. Abaixo

Entrevistado V. fala sobre sua política de precificação no início do projeto da cuscuzeria:

“Eu quando iniciei o projeto, eu tive o cuidado de conhecer todas as empresas que trabalhavam com o mesmo produto que eu. Ninguém tinha um negócio isolado como nós tínhamos, da cuscuzeira. Ninguém tinha uma cuscuzeria, especificamente. Mas muitos trabalhavam com outros pratos nordestinos e também vendiam cuscuz recheado. É o caso do Mangai, da Cozinha da Matuta, no caso do próprio cuscuz delivery. Tive o cuidado de conhecer todos os meus concorrentes e saber também a média de preço que eles estavam praticando, porque aí eu saberia o meu custo e também saberia o que a concorrência cobrava. Então a gente conseguiu fazer um preço médio, que a gente ficava em párea com o preço que o pessoal fazia, sem sacrificar a nossa margem de ganho. Porque a gente conhecia o custo do prato” (V., 2016).

4.2.6 Recursos-Chave

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Recursos-Chave*. Sendo estas

- Quais os recursos-chave nossa proposta de valor requer?
- Canais, relacionamento, modelo de receita?

Nesta parte do modelo, Entrevistado V. apresentou grande dificuldade em formular aquilo que considera recursos-chave e acabou citando itens que já respondiam as perguntas da seção seguinte “Atividades-Chave”.

“A gente se preocupava muito com o atendimento, primordial. A gente oferecia o atendimento muito diferente do que a gente tá acostumado a receber em alguns estabelecimentos. A gente tem sempre a preocupação de quando a pessoa chega, damos boa noite, fazemos um atendimento diferenciado, que as pessoas até se assustam. E a cozinha, a gente toma um cuidado muito grande com a cozinha, os pratos saiam impecáveis. A gente teve o caso de um empresário que brincava, porque ele pediu dois pratos de sabores iguais e os pratos vieram idênticos. Então o camarada até brincou “rapaz você usa uma trena aqui pra poder sair tudo tão perfeito?” Então, a gente tinha esses dois pontos chaves (V., 2016)

4.2.7 Atividades-Chave

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Quadro 3 referentes à seção *Atividades-Chave*. Sendo estas:

- Quais atividades nossa proposta de valor requer?
- Quais são os nossos canais de distribuição?
- Como é o relacionamento com o cliente?
- Quais as fontes de Receita?

Foi concordado de que entrevistado V já respondeu essas perguntas em outras questões. Desta forma, os itens que irão compor o bloco, serão sugeridos em breve neste trabalho.

4.2.8 Parceiros-Chave

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Parceiros Chave*. Sendo estas

- Quem são seus parceiros-chave?
- Quem são seus fornecedores-chave?
- Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros?
- Quais nossas atividades nossos parceiros realizam?

O parceiro e fornecedor principal da Oca do Cuscuz é a São Braz que fornece, desde o café grátis, o flocão de milho para o cuscuz até todos os outros produtos da marca. Além disso, a Oca do Cuscuz possui vários itens em seu estabelecimento com a marca da São Braz, inclusive as mesas de madeira, que foram dadas pela São Braz, pela empresa ter feito boa divulgação da marca. Sendo a Oca do Cuscuz o único restaurante da cidade com as mesas da São Braz, segundo alega Entrevistado V., e citada como exemplo pela São Braz para seus outros parceiros.

“A partir do momento que eles nos deram a permissão de linkar a marca deles com a nossa isso fez com que agregasse muito valor a nossa marca. E foi algo assim que, a princípio eles relutaram um pouco, por conta de tudo isso, era uma ideia nova, e era num lugar um pouco escondido. Talvez se estivesse essa ideia inovadora num lugar mais visível... Na primeira vez que nós conversamos com eles pensaram que a gente ia abrir ou no centro do bairro mangabeira, ou a gente ia trazer essa filosofia pra praia. Então, a princípio eles ficaram bem encantados, mas quando eles viram o local eles relutaram um pouco, porque acharam que seria uma coisa que não ia ter sucesso... E quando nós mostramos a eles tudo, eles realmente deixaram. Tanto é que nós participamos de entrevistas na TV Cabo branco, participamos de dois quadros na TV cabo branco, um ‘delicias do chefe’ e uma outra matéria no ‘Bom dia, Paraíba’. Isso fez com que a empresa visse realmente que valia a pena deixar a gente utilizar a marca dela. Ajudavam bastante, sempre que a gente precisava de uma coisa ou outra eles ajudavam bastante” (V., 2016).

Quanto a outros fornecedores fixo, a Oca do Cuscuz não possui parceria fixa com mais nenhum, dependendo somente do preço na hora da compra. Quando perguntado se já teve algum problema com fornecedores em João Pessoa:

“Nao porque grande parte das coisas que compramos, a gente vai até o fornecedor, que é o atacado, o frigorífico...então na hora de comprar a gente tem a opção da escolha "essa carne não está boa, quero outra", diferente quando a gente recebe produto, a gente vê que está ruim, mas a gente não devolve, né?” (V., 2016).

O entrevistado relata que eles têm fornecedores pequenos que entregam, desde bebidas, à sorvetes, mas que nunca teve problemas com estes.

Desta forma, podemos considerar os Parceiros-Chave da Oca do Cuscuz:

- A fornecedora São Braz;
- Fornecedores pequenos especializados da região.
- Outros fornecedores para os produtos mais utilizados no restaurante

4.2.9 Estrutura de Custos

Foram apresentadas ao entrevistado, as questões do Anexo A referentes à seção *Estrutura de Custos*. Sendo estas

- Quais os Custos mais importantes de nosso modelo de negócio?
- Quais recursos-chave são os mais caros?
- Quais atividades-chave são as mais caras?

Para Entrevistado V., os custos mais caros são os de compra de mercadoria, são esses que a empresa se preocupa mais já que não pagam aluguel do estabelecimento, não possuem funcionário. Para este, a divulgação da empresa é grátis (redes sociais) ou muito barata (panfletagem). Do lucro gerado, parte fica para a empresa e o restante é dividido entre os sócios.

Desta forma, os itens da seção “Estrutura de Custos” são:

- Compras;
- Divulgação.

4.3 Pontos Positivos Identificados

4.3.1 Segmento de Clientes

- A empresa tem se preocupado em segmentar seus clientes e tem trabalhado para que seus serviços atinjam o que acredita ser seu público.

4.3.2 Propostas de Valor

- Todos os envolvidos da no empreendimento já possuem o entendimento em comum do que a empresa quer oferecer a seus clientes. Isso é muito positivo pois todas as ações são voltadas para um único objetivo desde o início.

4.3.3 Canais

- A empresa obteve sucesso em um de seus canais (redes sociais);

- A empresa obteve sucesso em fazer parceria com a São Braz;
- A placa eletrônica de mangabeira pertence à V., portanto, não há custo na divulgação.

4.3.4 Relacionamento Com os Clientes

- Podemos observar que a empresa possui um relacionamento muito próximo com seus clientes, atraindo frequentadores fiéis ao negócio.

4.3.5 Atividades-Chave

- Sócios já praticam as atividades chave com muito zelo.

4.3.6 Parceiros-Chave

- Parceria forte com grande marca, que beneficia seus parceiros.

4.3.7 Estrutura de Custos

- A empresa possui poucos custos fixos e a divulgação da empresa têm se demonstrado eficazes e de baixo custo

4.4 Pontos Negativos Identificados

4.4.1 Segmento de Clientes

- A empresa tende a focar em determinado público mais distante, se esquecendo do potencial de clientes onde se localiza.

4.4.2 Proposta de Valor

- A especificação do produto, pode ser tanto positiva, pois faz com que a empresa se diferencie das demais, quanto negativa, pois há sempre um risco de não aceitação, ou prejuízos, vindos de ambientes externos, à aquele produto específico. No caso da cuscuzeria, qualquer problema no fornecimento de floco de milho, pode prejudicar seu empreendimento.

4.4.3 Canais

- Apesar de Entrevistado V. explicar o motivo de não querer trabalhar com delivery, percebemos que já existe um público que não está sendo explorado

4.4.4 Relacionamento com Clientes

- Apesar do atendimento ser bom, este ainda é manual, não tendo nenhum acompanhamento de pedidos de forma eletrônica. O próprio entrevistado alertou sobre esta necessidade e pretende implantar a comanda eletrônica no restaurante.

4.4.5 Recursos-Chave

- Empresa aparenta não ter a visão sobre seus recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros;

4.4.6 Atividades-Chave

- Não têm cada item e tido com oficial dentro da empresa.

4.4.7 Parceiros-Chave

- O próprio entrevistado alegou que as compras geralmente são planejadas, mas que, de vez em quando, a empresa se perde um pouco no planejamento e acaba comprando no supermercado mais próximo, com preço mais caro.

- Há um risco em se trabalhar com somente um fornecedor, por mais que este seja satisfatório. A empresa pode perder oportunidades com outros fornecedores.

4.5 Proposta de Medidas para a Melhoria de Gestão

4.5.1 Segmento de Clientes

O presente estudo propõe a empresa não restrinja seu público aos bairros mais nobres e não deixe de considerar o público mais jovem e mais local. Propondo as seguintes modificações na seção “Seguimento de Clientes”:

A retirada do item segundo item, deixando em aberto a localidade em que seu público possa estar. Dependendo somente de suas condições financeiras.

A diminuição da faixa etária para de 25 à 50 anos, para que a empresa foque em um público mais jovem que pertença à uma faixa etária que já seja assalariada, em sua maioria.

4.5.2 Proposta de Valor

O entrevistado já relatou que a cuscuzeria já possui outros pratos típicos da região para que diversifique seus produtos, sem perder a identidade de cuscuzeria. O que o presente estudo sugere é que nestes outros pratos se tenha o mesmo empenho e torna-los distinto quanto os outros a base de cuscuz.

4.5.3 Canais

Nesta mesma entrevista, o Entrevistado V. diz que, apesar de os negócios irem bem, este percebeu que, por causa da crise houve uma queda de vendas. Seus clientes mais fiéis não deixaram de ir à cuscuzeria, mas têm frequentado menos. Segundo V., um pai de família que saia para jantar fora com sua família 3 vezes por

semana, hoje só sai uma, por exemplo. Neste contexto, o presente estudo propõe que o entrevistado considere a alternativa de se chegar via delivery, acrescentando este item à secção de 'Canais' no nosso Canvas:

- Delivery;

4.5.4 Relacionamento com os Clientes

Diante do bom trabalho que tem sido desenvolvido nesta área da empresa, o presente estudo sugere apenas recomenda o acréscimo do uso da comanda eletrônica e mais uma ferramenta para fidelização de clientes muito utilizada em outros estabelecimentos: o cartão fidelidade ou cupons onde o cliente possa acumular pontos. Ficando, assim, os itens desta secção do nosso Modelos Canvas:

- Atendimento de excelência;
- Café Grátis;
- Entretenimento para crianças;
- Brindes;
- Fidelização do cliente: cartões fidelidade, cupons de pontos acumulados.

4.5.5 Recursos-Chaves

Com base na entrevista e na observação na autora, podemos sugerir que os itens desta secção sejam:

- Humanos: os próprios sócios que contribuem muito para que o objetivo do projeto seja cumprido, na cozinha e no atendimento;
- Físicos: o estabelecimento que é próprio dos sócios.
- Intelectual: a marca Oca do Cuscuz atrelada à São Braz.
- Financeiros: O capital inicial de aproximadamente R\$ 20 mil para compra de mercadorias e decoração do restaurante. Além, da vantagem de não ter custo com funcionários, nem aluguel.

4.5.6 Atividades-Chave

Com base na entrevista, nas falas anteriores e na observação do estabelecimento, podemos definir e sugerir quais são as Atividades-Chave da Oca do Cuscuz:

- Pesquisa Culinária;
- Pesquisa de mercado para precificação;
- Pesquisa de preços de fornecedores para compra de mercadorias;
- Atendimento aos clientes;
- Manutenção e limpeza;
- Divulgação dos produtos e da marca;

4.4.7 Parceiros-Chave

- Por já ter um parceiro e fornecedor forte para os produtos mais importantes de seu empreendimento, este trabalho sugere a parceria com demais fornecedores de mesmos produtos para sempre garantir o fornecimento destes, caso haja algum problema com o parceiro-chave.

4.6 Modelo Canvas para a Empresa Oca do Cuscuz

Assim sendo, de acordo com as informações levantadas e extraídas ao longo da entrevista com o empreendedor V., bem como a observação em campo de seu negócio, o presente trabalho se encerra com a elaboração do Modelo Canvas de Negócios para melhor visualização dos pontos discutidos e das oportunidades de melhoria sugeridas neste trabalho.

A reprodução só foi possível, através do acesso à um modelo pronto exposto por um usuário do aplicativo Google Docs (2016), onde é possível a edição de todos

os itens do quadro e a utilização de *post-its* virtuais, se mantendo mais fiel às recomendações de Osterwalder e Pigneur (2011) em seu livro sobre a ferramenta Canvas. Optou-se também da utilização da cor verde nos itens sugeridos pelo presente estudo.

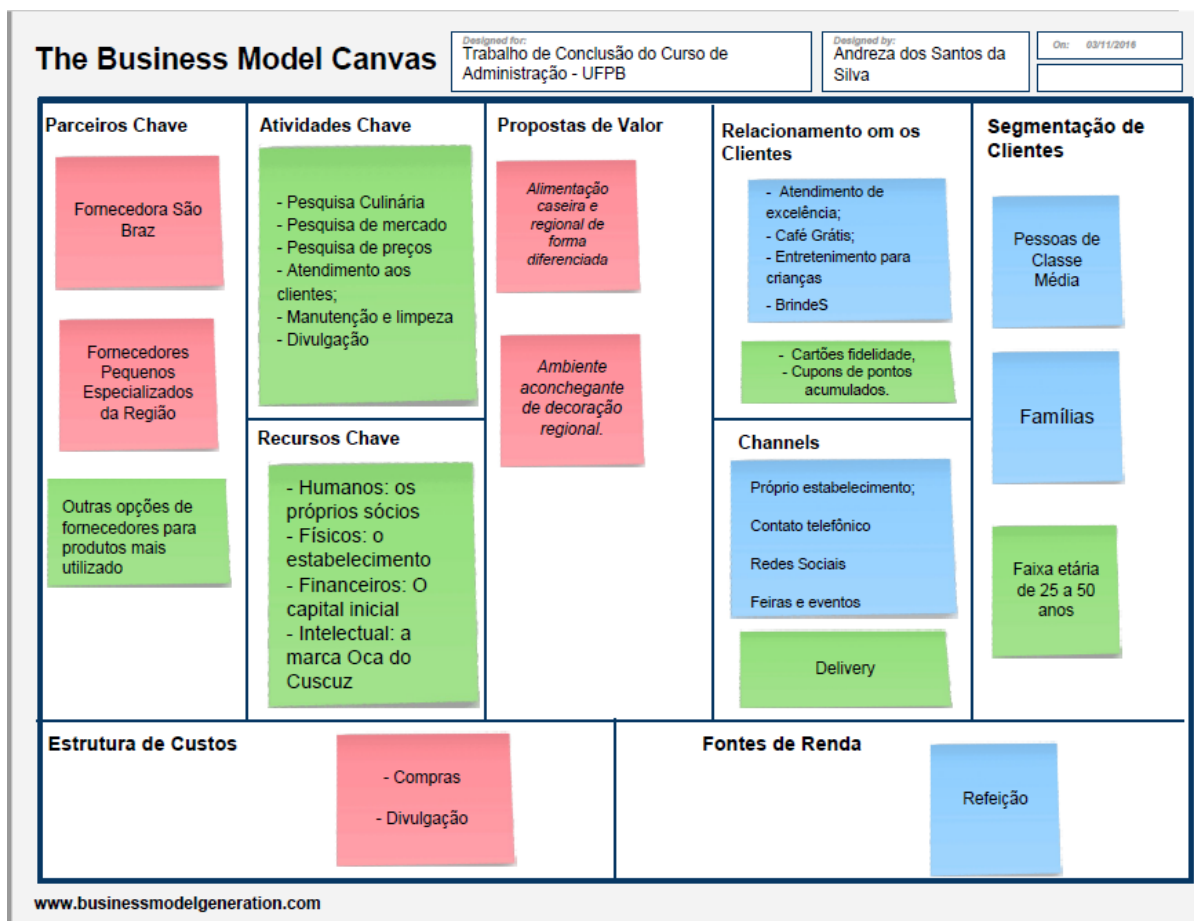


Figura 3 - Modelo Canvas da empresa Oca do Cuscuz

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, sendo aplicado em empresas do ramo alimentício de pequeno porte pode auxiliar como ferramenta de diagnóstico, identificando pontos positivos e negativos através da elaboração do modelo, junto com o entrevistado.

Assim, a análise proporcionou a possibilidade de se propor oportunidades de melhoria em cada seção do Canvas que, na combinação do todo, abrangem a proposta de valor, custo/receita, infraestrutura e interface com clientes de uma organização. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

De modo geral, por meio de entrevista semiestruturada com o empresário V., a empresa Oca do Cuscuz, apesar de ainda ter pontos a serem melhorados, apresentou um planejamento, de seu negócio e de suas atividades, maior do que a boa parte das empresas do mesmo ramo.

Através da elaboração do Modelo Canvas pôde se observar que a empresa tem definida a sua proposta de valor e que investe seus recursos e esforços para alcançar um bom atendimento e relacionamento com os clientes.

Sem muitos custos fixos que empresas iniciantes possuem como desafio, percebeu-se na empresa que todos têm a visão de investimento em divulgação do produto e compra de mercadoria utilizada no preparo deste. Mas ainda possuem dificuldades em classificar seu público-alvo e identificar seus principais recursos-chave para que o negócio funcione como esperado.

Pontos positivos e negativos estes, que foram se destacando e puderam ser verificados durante o relato e construção dos itens que integram o Canvas, com o auxílio do entrevistado e da observação em campo, alcançando os objetivos propostos neste estudo.

A entrevista semiestruturada, utilizando-se das questões do Quadro 3 (Dornelas, et.al, 2016), extraído do estudo de Osterwalder e Pigneur (2011),

conseguiu expor a visão do empresário V. sobre seu próprio negócio. A observação em campo das operações e do cotidiano da cuscuzeria alcançou o objetivo de poder captar os elementos que passam despercebidos pelos que já estão no negócio.

Dada a importância do tema, torna-se necessária a criação de projetos que procurem tentar compreender como ferramentas práticas e inovadoras podem ajudar empreendedores de pequeno porte que não possuem ajuda e conhecimento suficiente para fazer análise de seu próprio negócio de forma mais detalhada. Desta forma, em um estudo posterior o pesquisador que tiver a oportunidade pode abranger uma amostra maior de empresas de pequeno porte para compreender melhor seu funcionamento.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.

AIUB, George Wilson. **Inteligência empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora**. Florianópolis. Abril, 2012.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER2, Moises Ari. **Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas**. 2014. REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS ISSN 1806-4892 Review of Business Management, São Paulo, v. v. 16,, n. N. 53, p. p. 616-637, out./dez. 2014.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 2003.
<http://www.businessinsider.com/2015-social-network-demographic-trends-2015-2>
Dornelas, 2016.

DORNELAS, J. et al. **Plano de negócios com o modelo canvas: Guia prático de avaliação de idéias de negócio a partir de exemplos**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. 226 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FORBES BRASIL, NEGÓCIOS. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no brasil**. Disponível em:
<<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

FALANDO VAREJO, IFB - **Instituto Foodservice Brasil aponta evolução do setor entre 2013 e 2016**. Disponível em:
<<http://www.falandodevarejo.com/2016/03/institutofoodservicebrasilaponta.html>>. Acesso em 27 de Março de 2016.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios**. Revista de administração, São paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./mai. 1999.

GEM, 2015 Empreendedorismo no Brasil – 2005: **Relatório Executivo**. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em 23 de Março de 2016.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. ***The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. Entrepreneurship: Theory and Practice***, v. 35, n. 1, p. 83–111, 2011.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL (IFB). **INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL** Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em 27 de março de 2016.

MENDES, Jerônimo. **Manual do Empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2009. 241 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman. 2004

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de Economia Política. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 457 p. SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The Business Model: Recent Developments and Future Research**. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

ANEXO A

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de clientes
<p><i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i></p>	<p><i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i></p>	<p><i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i></p>	<p><i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?</i></p>	<p><i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i></p>
	<p>Recursos-chave</p> <p><i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i></p>		<p>Canais</p> <p><i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i></p>	
<p>Estrutura de custos</p> <p><i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i></p>		<p>Fontes de receita</p> <p><i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i></p>		

Fonte: Dornelas, et al (2016)