

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RODRIGO SCHIRMER BOLZONI

**ESTUDO E SELEÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA VENDA DE
SUPLEMENTOS ALIMENTARES**

Porto Alegre

2019

RODRIGO SCHIRMER BOLZONI

**ESTUDO E SELEÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA VENDA DE
SUPLEMENTOS ALIMENTARES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2019

RODRIGO SCHIRMER BOLZONI

**ESTUDO E SELEÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA VENDA DE
SUPLEMENTOS ALIMENTARES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

Conceito Final:

Aprovado em: ___ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

RESUMO

O presente trabalho buscou encontrar o modelo de negócio que tivesse maior chance de sucesso na venda de suplementos alimentares no mercado brasileiro. Através da conceituação do mercado e das dinâmicas que nele ocorrem, foi possível analisar diversos modelos de negócio para seleção de apenas três que passariam para etapa de comparação. Utilizando-se de metodologias para análise de oportunidades e estruturação de modelos de negócio, seguiu-se para apresentação dos empreendimentos. Concluída essa etapa, foram construídos quadros comparativos para realização de análises conjuntas. O trabalho também contou com avaliações individuais mais detalhadas dos modelos de negócio para entendimento dos pontos fortes e fracos específicos. Após a construção e apresentação das etapas de análise, foi explicado o conjunto de fatores que levou ao resultado final do estudo. O modelo de negócio selecionado foi, então, detalhado com o objetivo de esclarecer sua operação. Por fim, são feitas considerações acerca do trabalho realizado e propostos próximos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Modelos de negócio. Empreendedorismo. Suplementação Alimentar. Estratégia Competitiva. Business Model Canvas.

ABSTRACT

The current work sought to find the business model with the greatest chance of success in the sale of dietary supplements in the Brazilian market. Through the conceptualization of the market and the dynamics that occur in it, it was possible to analyze several business models for the selection of only three that would pass to the comparison stage. Using methodologies for analyzing opportunities and structuring business models, the research followed to present the businesses. At the end of this stage, comparative tables were constructed to carry out joint analysis. The work also featured more detailed individual assessments of the business models for understanding specific strengths and weaknesses. After the construction and presentation of the analysis steps, the set of factors that led to the end result of the study was explained. The selected business model was then detailed in order to clarify its operation. Finally, considerations about the work done were made and future studies on the subject were proposed.

Keywords: Business Model. Entrepreneurship. Dietary Supplement. Competitive Strategy. Business Model Canvas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1.	Objetivo Geral.....	9
1.2.	Objetivos Específicos	9
1.3.	Justificativa	10
2	CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Diferencial competitivo e empreendedorismo	12
2.2	Modelos de Negócio.....	15
2.2.1	Compra Coletiva	18
2.2.2	Franquias (franchising).....	18
2.2.3	Clube de Assinatura	21
3	CONTEXTO E DEFINIÇÃO DE SUPLEMENTO ALIMENTAR.....	22
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4.1	Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados	25
4.2	Descrição dos Modelos de Negócio	25
4.3	Comparação e Análise dos Modelos de Negócio.....	27
5	COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE NEGÓCIO.....	30
5.1	Descrição Modelo Compra Coletiva.....	30
5.1.1	Proposta de Valor.....	31
5.1.2	Segmento de clientes.....	31
5.1.3	Canais de Relacionamento	32
5.1.4	Canais de Distribuição	32
5.1.5	Receitas.....	33
5.1.6	Atividades Chave.....	33
5.1.7	Recursos Chave	33
5.1.8	Parceiros Chave.....	34
5.1.9	Estrutura de Custos.....	34
5.1.10	Características Específicas.....	34
5.2	Descrição Modelo de Franquia Móvel.....	35
5.2.1	Proposta de Valor.....	36
5.2.2	Segmento de Clientes.....	36
5.2.3	Canais de Relacionamento	37
5.2.4	Canais de Distribuição	37

5.2.5	Receitas.....	37
5.2.6	Atividades Chave.....	37
5.2.7	Recursos Chave	38
5.2.8	Parceiros Chave.....	38
5.2.9	Estrutura de Custos.....	39
5.2.10	Características Específicas.....	39
5.3	Descrição Modelo Clube de Assinatura.....	40
5.3.1	Proposta de Valor.....	41
5.3.2	Segmento de Clientes.....	42
5.3.3	Canais de Relacionamento	42
5.3.4	Canais de Distribuição	43
5.3.5	Receitas.....	43
5.3.6	Atividades Chave.....	43
5.3.7	Recursos Chave	43
5.3.8	Parceiros Chave.....	44
5.3.9	Estrutura de custos.....	44
5.3.10	Características Específicas.....	44
5.4	Quadros Comparativos.....	45
6	RESULTADOS – ESCOLHA DO MODELO	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
7.1	Limitações do Estudo.....	54
7.2	Sugestões para Pesquisas Futuras	54
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O ato de empreender em um contexto econômico de instabilidade como o brasileiro, torna, de suma importância, um estudo para análise das oportunidades e diminuição dos riscos. Possuir conhecimento e interesse no segmento de atividades físicas e suplementação alimentar é um diferencial positivo para realização do presente trabalho, que buscou apresentar e analisar diferentes modelos de negócio para comercialização de suplementos alimentares no mercado brasileiro. Joan Magretta (2002), tenta resumir o que se entende por modelo de negócio: “um bom modelo de negócio responde as tradicionais perguntas formuladas por Peter Drucker, ‘Quem é o público-alvo? O que o cliente valoriza?’ E, responde também, perguntas como: como faço dinheiro nesse negócio? Como entregamos valor para o público-alvo com custo adequado?”

Dornelas (2008) ressalta que um dos maiores mitos do mercado é que as ideias de negócio geralmente são únicas, quando, na verdade, as oportunidades é que são singulares, pois o empreendedor pode ficar anos sem observar e aproveitar uma chance de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma nova parceria que o diferencie de seus concorrentes. Porém é preciso calma, pois antes de assumir que a oportunidade tentadora já foi identificada e o que resta é desenvolver e obter recursos, o que consistiria de um plano de negócios, é preciso avaliar a oportunidade em si (DORNELAS, 2008. BESSANT e TIDD, 2009).

Atualmente o Brasil é o 2º maior mercado de academias do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, segundo o “The 2018 IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) Global Report (2018). Esse dado, em conjunto com os R\$ 2,5 bilhões movimentados pelo mercado de suplementos alimentares (ABENUTRI, 2018), ilustram muito bem como a sociedade brasileira vem se comportando em relação a busca por saudabilidade e boa forma. No Brasil, apenas 5% da população utiliza suplementação alimentar, segundo pesquisa feita pela Associação Brasileira dos Fabricantes de Suplementos Nutricionais e Alimentos para Fins Especiais (BRASNUTRI, 2018), enquanto que nos EUA esse percentual varia de 50% a 55% (VALOR ECONÔMICO, 2017) o que demonstra grande oportunidade de mercado no cenário nacional.

Um levantamento encomendado pela empresa Saudifitness em 2017 mostra que o público usuário dos suplementos alimentares é de maioria masculina, 3 entre 4 consumidores, têm entre 15 e 20 anos e vem da classe C. Dados divulgados pela empresa brasileira de fabricação e comércio de suplementos online, Growth Supplements (2017) comprovam algumas características trazidas na pesquisa anterior. Segundo os dados de venda da empresa,

71% das compras são realizadas por homens e a faixa etária de quem mais comprou pelo site está entre 25 e 34 anos. A empresa afirma que apesar da grande participação masculina nas vendas, o público feminino tem aumentado seu consumo consideravelmente.

Além do público mais jovem e frequentador de academias, os suplementos tendem cada vez mais a fazer parte da dieta de pessoas mais velhas para a prevenção da perda muscular ou, conforme seu termo médico, sarcopenia. Segundo a professora Myrian Najas, uma das lideranças do NECS (Núcleo de Estudos Clínicos em Sarcopenia) da Unifesp (Universidade Federal de São Paulo) “o enfraquecimento da musculatura é natural e acompanha o avançar da idade”, porém em estudo feito pelo mesmo núcleo em 2016 com 836 pessoas acima de 50 anos revela outro fator agravante, 60% dos participantes relataram fazer pouca ou nenhuma atividade física com frequência. É nesse contexto que o suplemento alimentar se faz presente, aumentando a quantidade de proteínas essenciais na dieta e por consequência, colaborando na diminuição do ritmo da perda muscular. “O indivíduo mais velho, por mais que tenha uma dieta balanceada, tende a reduzir sua ingestão proteica”, conta Myrian.

Dados de 2018 da Brasnutri divulgados em seu site mensuram o tamanho do mercado brasileiro de suplementos em faturamento, R\$ 2 bilhões, 8,5% acima de 2017. Participam desse montante de faturamento 8 mil pontos de venda físicos e mais as lojas virtuais. Do lado da fabricação de suplementos são 35 empresas nacionais. A grande quantidade de marcas no mercado nacional gera maior diversidade e necessidade de pesquisa do consumidor, ao mesmo tempo que aumenta a competição gerando maior qualidade e menores preços.

1.1. Objetivo Geral

- Encontrar o diferencial competitivo para um novo modelo de negócio de venda de suplementos alimentares no Brasil.

1.2. Objetivos Específicos

- Apresentar e descrever os modelos de negócio para embasar a discussão de diferenciais competitivos;
- Definir critérios para avaliação que sejam comuns entre todos modelos e que reflitam vantagens competitivas no mercado;
- Classificar positiva ou negativamente cada modelo de negócio segundo os critérios escolhidos, com intuito de facilitar a comparação mútua entre os modelos;

- Comparar os pontos positivos e riscos de cada modelo de negócio para escolha do mais alinhado com os diferenciais competitivos e oportunidades encontradas nas análises do contexto mercadológico;
- Selecionar o modelo de negócio com maior potencial competitivo no mercado e aprofundar o conhecimento sobre ele.

1.3. Justificativa

O momento de instabilidade política e econômica brasileira causa incertezas no ambiente dos negócios, principalmente com relação ao empreendedorismo. Conforme dados do Sebrae (2016), 24% das novas empresas (abertas até 2012) no Brasil não sobreviverem aos seus 2 primeiros anos de operação. Vale ressaltar que esse percentual de não êxito das empresas já esteve em 45% no ano de 2009. Outro agravante nessa análise de ambiente é o ranking de sobrevivência das empresas por macrorregião, onde a região sul, em 2012, encontrava-se na penúltima colocação com 75,1% de êxito dentre as 5 macrorregiões do país, melhor apenas que a região norte. No mesmo estudo, apenas mudando o foco de análise para as capitais, constatou-se que Porto Alegre encontra-se na 24ª posição para taxa de sobrevivência de empresas de dois anos dentre as 27 capitais do país analisadas. (SEBRAE, 2016).

Feita essa contextualização, é de suma importância que aqueles que desejam abrir seu próprio negócio tenham ferramentas e métodos para aumentar sua chance de sucesso nesse cenário de incerteza. Segundo Dornelas (2011), o ponto de partida de um negócio é a definição do seu modelo de negócio, pois sem essa definição não é possível que nenhum planejamento seja criado e, começar um plano de negócios sem um modelo definido é perda de energia e tempo.

Recapitulando o que foi dito na introdução, vislumbra-se uma oportunidade de negócio em um nicho concreto, com tendência de crescimento nos próximos anos e inserido num contexto de incerteza econômica com muitos desafios para empreender e em um mercado com muitos concorrentes, emerge a relevância desse trabalho para análise dos possíveis modelos de negócio para comercialização de suplementos alimentares. Outra importante contribuição que esse trabalho traz é a discussão de novas formas de organização do modelo de vendas para empresas, contrapondo os atuais vícios de mercado.

Para continuidade dessa discussão, será abordado no próximo capítulo o referencial teórico que embasa cada aspecto dentro do tema do trabalho. Inicialmente, contemplar-se-á os conceitos gerais de mercado, empreendedorismo e competitividade e, posteriormente, os

conceitos de modelo de negócio, aprofundando-se em três modelos de negócio específicos: venda coletiva, franquia móvel e clube de assinatura. Cada um dos modelos foi selecionado devido as características do mercado pesquisado. O modelo de compra coletiva atende ao critério preço para consumidor e será melhor explicado durante o trabalho. Já o modelo de clube de assinatura, aproveita-se da recorrência de consumo como uma oportunidade e adiciona o critério custo-benefício já que agrega mais valor para o produto entregue ao consumidor. O modelo de franquia móvel também se aproveita do consumo recorrente, mas foca mais especificamente nos praticantes de atividades físicas e frequentadores de estabelecimentos para práticas de atividades físicas, já que o Brasil é o 2º maior mercado de academias do mundo. Finalizando essa etapa, será apresentado o conceito de suplemento alimentar, especificando as normas específicas do mercado e caracterizando as especificidades do produto. Após essa parte teórica de conceitos, será trazido o contexto mercadológico onde os negócios estarão inseridos. Assim, serão apresentados os procedimentos metodológicos e o ferramental escolhido para realização do estudo. Serão explicados os passos a serem cumpridos nas análises, nas comparações e em que critérios a decisão final foi baseada.

O próximo capítulo trará a discussão do tema, onde serão individualmente caracterizados cada um dos três modelos de negócio conforme planejados para explorar o mercado de suplementos alimentares. Dentro dessas características serão feitas as análises, segundo a metodologia explicada, para comparação e posterior definição. No último capítulo será feito um apanhado de todos os pontos relevantes trazidos no trabalho, principalmente a análise feita na discussão, para composição dos argumentos que definirão a conclusão, ou seja, a definição do modelo de negócio com melhor diferencial competitivo no mercado brasileiro.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Para contextualizar o ambiente de estudo deste trabalho, precisamos definir o conceito de mercado que, segundo Pindyck e Rubinfeld (2006), é um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos. De um lado os compradores, do outro, os vendedores e entre eles uma estrutura de negócio que viabiliza essa transição de valor, entre o produto adquirido e o seu preço. Um mercado em seu estado puro, funciona em competição perfeita, ou seja, sem que haja coordenação entre as empresas que atuam no ramo. As empresas tomam decisões de forma descentralizada, apenas sujeitas à disciplina do mercado, isto é, são tomadoras de preço (KUPFER; HASENCLEVER, 2013). Porém, existem estruturas de mercado que não funcionam nessa mesma lógica, pois possuem algum desequilíbrio em seu ambiente de negócio. Uma dessas formas são os mercados oligopolistas, onde os produtos podem ou não ser diferenciados, porém apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção. “Em alguns desses mercados, algumas ou todas as empresas obtêm lucros substanciais no longo prazo, uma vez que barreiras à entrada tornam difícil ou impossível que novas empresas entrem no mercado” (PINDYCK, 2006, p. 378). Outro formato que Pindyck (2006) cita é a concorrência monopolística, sendo semelhante ao perfeitamente competitivo em dois aspectos-chave: há muitas empresas, e a entrada de novas não é limitada. Contudo, ele difere da competição perfeita pelo fato de os produtos serem diferenciados: cada empresa vende uma marca ou uma versão do produto que difere em termos de qualidade, aparência ou reputação. Por fim, a última estrutura é o monopólio de mercado, onde há apenas um produtor no lado da oferta (KUPPER; HASENCLEVER, 2013).

Na conjuntura atual e em um mercado de concorrência monopolística, a competição entre empresas fabricantes de suplementos alimentares para conseguir diferenciar-se é enorme. Modelos de negócio tradicionais estão tendo sua rentabilidade diminuída enquanto o consumo e a produção aumentam. Logo, percebe-se a necessidade, pelo lado dos empreendedores, da criação de um novo formato de negócio que possa agregar mais valor ao produto, com mais qualidade e com preços iguais ou mais baixos que os já praticados para o consumidor.

2.1 Diferencial competitivo e empreendedorismo

Competir no mercado de bens não é uma tarefa fácil e, portanto, são necessários vários estudos para decidir como entrar de forma eficaz nesse ambiente. Quando tratamos do aspecto competição, precisamos falar de estratégia competitiva, um conceito microeconômico. Em seu

artigo, “Por que modelos de negócio são importantes”, Magretta (2002) explica de maneira simplificada o conceito de estratégia:

“Estratégia competitiva é a explicação de como a empresa vai ser melhor que seus rivais. Que pode ser oferecendo um modelo de negócio melhor (descrição de como o negócio funciona), mas também pode ser oferecendo o mesmo modelo de negócio para um mercado diferente.” (tradução livre)

Decidir como será a estratégia pode ser entendido como uma atividade racional, mesmo quando possui um lado emocional. Assim, as principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças do ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis (MINTZBERG et al, 2007).

Michael Porter (2008) em seu artigo “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia” escrito para Harvard Business Review (HBR), explica quais são as análises que devem ser levadas em consideração na decisão da estratégia competitiva que a organização vai seguir. O primeiro ponto que deve ser analisado é a ameaça de entrada de novos competidores, pois trazem novas capacidades e desejos por ganhar espaço de mercado, o que coloca pressão nos preços, custos e no nível de investimento necessário para competir (PORTER, 2008). Um mercado em competição perfeita, como explicado anteriormente, acaba forçando os competidores a manterem seus preços baixos ou aumentar seu investimento para barrar novos competidores (PORTER, 2008). O segundo macro aspecto é o poder de barganha dos fornecedores, pois quando muito poderosos, no sentido de exclusividade de oferta, detêm a maior parte da lucratividade para eles próprios, através da cobrança de preços mais elevados (PORTER, 2008). O próximo fator que molda a decisão estratégica de uma empresa é a ameaça de produtos substitutos, pelo fato de que esses produtos, dependendo da necessidade, entregam praticamente o mesmo benefício, apenas de uma forma um pouco diferente (PORTER, 2008). A quarta força classificada por Porter é o poder de barganha dos compradores, que está alicerçado no princípio de sensibilidade ao preço, o que joga os preços para baixo. Outro poder exercido pelos compradores é a exigência por mais serviços agregados e por melhor qualidade, o que eleva os custos e diminui a margem de lucro (PORTER, 2008). Por último, existe o fator central onde todas essas forças externas agem, a rivalidade entre os competidores existentes. Essa rivalidade pode se dar através de diversas formas: descontos no preço, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e aperfeiçoamento de serviços (PORTER, 2008). O autor explica que a margem de lucratividade funciona em lógica inversamente proporcional a intensidade da competição, então quanto maior o grau de rivalidade entre os competidores, menores serão as margens praticadas por eles.

Figura 1 – Cinco Forças de Porter



Fonte: siteware 2019

Assim, a avaliação de estratégia é uma tentativa de olhar para além dos fatos óbvios relacionados à saúde de uma empresa no curto prazo e avaliar os fatores e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido (MINTZBERG et al, 2007). Portanto, o processo de avaliação racional descrito, em conjunto com o entendimento das forças que agem no mercado-alvo, assume que o empreendedor, entre outras características, possui um perfil analítico objetivo para estimar a capacidade relativa da empresa, estudar a oportunidade ou antecipar o desenvolvimento de mercados.

O termo empreendedorismo, tem sua origem na palavra entrepreneur cujo origem é francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (HIRISH, 1986). Segundo o modelo de McMullen-Shepherd (2006), esse indivíduo só é capaz de assumir riscos e iniciar algo novo, pois detém conhecimentos prévios acerca do mercado e/ou da tecnologia que o permitem detectar as mudanças no ambiente externo e identificar oportunidades. “Uma oportunidade de negócio representa uma possibilidade para um empreendedor atender com êxito a uma necessidade insatisfeita suficientemente grande, o que resulta em vendas e lucros (HIRICH & PETERS & SHEPERD, 2014, p. 86)”.

Para entender se realmente o que está sendo percebido pelo empreendedor é uma boa oportunidade de negócio, é necessária que seja feita uma avaliação de mercado utilizando critérios suficientemente quantitativos para permitir uma triagem cuidadosa do ambiente. Demanda de mercado é, sem dúvida, o principal critério para uma ideia de um novo produto ou serviço, pois analisa as características e atitudes dos consumidores ou setores que podem comprar o produto ou serviço, o tamanho desse mercado potencial em termos financeiros e quantitativos, a natureza do mercado em relação ao seu estágio no ciclo de vida (em crescimento ou em declínio) e a fatia de mercado que seria razoável esperar que o produto ou serviço obtenha (HISRICH & PETERS & SHEPERD, 2014). Também é importante que sejam avaliados os concorrentes, o preço e as políticas de marketing na fatia de mercado almejada. A nova ideia precisa “concorrer com êxito com produtos/serviços já existentes no mercado, ao apresentar características que atinjam ou superem a concorrência atual e futura (HISRICH & PETERS & SHEPERD, 2014, p. 87)”.

"Existe frequentemente a visão equivocada de que a necessidade motiva a maioria dos empreendedores em regiões como a África ou a América Latina. A realidade é que a oportunidade é predominantemente o fator determinante mais comum em quase todas as economias que pesquisamos em 2017", comenta Mike Herrington, diretor executivo da GEM (Global Entrepreneurship Monitor ou Monitoradora Global de Empreendedorismo). "Esta conclusão é consistente – a GEM observou um padrão estável nos últimos anos." (UOL ECONOMIA, 2018)

Portanto, empreendedorismo é o processo onde um indivíduo capacitado detecta uma oportunidade e cria um negócio que gera valor para alguém, transformando o ambiente social e econômico onde vive. Utilizando recursos disponíveis de forma criativa ele capitaliza essa oportunidade, assumindo riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2012). No Brasil, 36,4% da população adulta (18 - 64 anos) exerce alguma atividade empreendedora, assumindo os riscos seja na criação ou manutenção de um negócio - segundo relatório executivo de 2017 da GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (SEBRAE, 2018). Sua relevância econômica para o país pode ser representada pelo resultado da pesquisa quanto a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro, encomendada pelo Sebrae para Fundação Getúlio Vargas. Na pesquisa constatou-se que esses negócios participavam com 27% do PIB nacional no ano de 2011. Em valores nominais, a produção desses negócios gerou, em 2011, R\$ 599 bilhões para a economia do país em valores da época (SEBRAE, 2014).

2.2 Modelos de Negócio

O processo de empreender, principalmente no seu começo, é uma atividade bastante criativa e que trabalha normalmente com diversas ideias e análises ao mesmo tempo. Para que se possa organizar melhor todas essas ideias e se estabelecer uma melhor base de comparação, recomenda-se a estruturação de modelos de negócio. Conforme Magretta (2002), um modelo

de negócios é como escrever uma nova história, para ela todas as novas histórias são baseadas em histórias já existentes, assim como os negócios. De acordo com Dornelas (2016), o modelo de negócios busca explicar como é o modelo de receita da empresa e como as diversas áreas e processos da empresa deverão funcionar para que gere rentabilidade e valor ao cliente. Para o autor, “O modelo de negócios é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor” (ibidem, p. 120).

Em sua forma mais simples, um modelo de negócio é sua fórmula de lucro – é o método que se usa para obter clientes, servir a eles e ganhar dinheiro fazendo-o. Todo negócio tem um modelo, mesmo que ninguém se preocupe em escrevê-lo. Isso acontece porque o modelo de negócios é a estrutura básica do negócio – que serviço ele oferece ou que produto ele cria ou vende para ganhar dinheiro. Geralmente os modelos de negócio focam na receita lucrativa e na remessa necessária para manter essa receita fluindo (MUEHLHAUSEN, 2014, p. 21).

Chesbrough (2007) afirma que toda empresa possui um modelo de negócios, seja ele articulado ou não. Ainda segundo Chesbrough (2007), um modelo de negócios tem as seguintes funções:

- a) Articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários através da oferta;
- b) Identificar um segmento de mercado, isto é, os usuários para os quais a oferta possui utilidade;
- c) Definir a estrutura da cadeia de valor exigida para criar e distribuir a oferta e determinar os ativos complementares necessários para apoiar a posição da empresa;
- d) Especificar os mecanismos de geração de receita para a empresa, e estimar a estrutura de custos e potencial de lucro de produzir a oferta, dada a proposta de valor e estrutura da cadeia de valor escolhido;
- e) Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor (também referida como um ecossistema) ligando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais parceiros e concorrentes;
- f) Formular a estratégia competitiva através da qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre rivais.

“Falando amplamente, o modelo de negócio possui duas partes. A primeira inclui todas atividades associadas com produzir algo: projetar, comprar matérias-primas, produzir, entre outras. A segunda parte inclui todas atividades associadas com vender algo: encontrar público-alvo, entregar ao cliente, realizar a venda, distribuir o produto ou disponibilizar o serviço. A essência de um modelo de negócio pode mudar para desenvolver um produto para necessidades não supridas, ou pode ser uma inovação de processo, seja melhorando a produção, a venda, a distribuição de algum produto ou serviço consolidado.” (MAGRETTA, 2002 – Tradução Livre)

Mark Johnson (2010), em seu livro *Seizing the White Space*, propõe uma lista de modelos de negócio básicos já existentes para que o empreendedor escolha o mais adequado

conforme a estratégia competitiva do mercado a ser explorado. Dornelas (2008) também apresenta algumas configurações de modelos de negócio, mas foca nos modelos surgidos com a invenção da internet. As duas listas somadas serão apresentadas abaixo:

- Corretagem: junta compradores com vendedores, cobrando uma taxa por transação;
- Shopping virtual: hospeda várias empresas que já possuem comércio online e cobra uma taxa por transação. Ou cria o ambiente de loja virtual e ainda oferece diversos serviços como acompanhamento de pedidos, milhagem, cobrança e/ou propaganda, cobrando pelo que foi contratado;
- Low-touch: abaixa o preço por diminuir o nível de serviço. Exemplo: IKEA e Walmart;
- Ciclo operacional negativo: abaixa o preço por receber o pagamento antes de entregar o produto ou serviço;
- Taxa por uso: cobrado valor sobre uso medido;
- Assinatura: cobrada uma taxa fixa para acesso a determinado serviço;
- Compra coletiva: reuni compradores para organizar um pedido com alto volume. Normalmente intermediador fica com parte do valor transacionado;
- Leilão: automatiza e conduz processos de leilão, cobrando uma taxa de sucesso do vendedor. Pode oferecer serviços adicionais como entrega e cobrança;
- Sites de permuta: combina as possibilidades de permuta de bens e cobra taxa de sucesso das partes que fizeram negócio;
- Site de comparação: coleta e compara preços de produtos já ofertados na internet e direciona cliente. Cobram taxa de sucesso do vendedor.

Portanto, é essencial que o processo criativo do empreendedor passe por todas essas etapas na construção de um novo negócio, pois assim terá uma visão mais holística da organização. No entanto, Dornelas (2011) recomenda que um bom ponto de partida seja o planejamento das atividades a serem desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados. Em outras palavras, é importante que o empreendedor entenda o mercado e sua oportunidade, saiba o que possui de recursos e conhecimentos para seu projeto e preveja seus objetivos no futuro.

Conhecendo as dinâmicas do mercado a ser explorado e tendo como objetivo a escolha de um negócio com potencial de crescimento, foram escolhidos três modelos que abrangessem algumas das seguintes características: custo-benefício, praticidade, novidade, volume de venda e recorrência. São eles: compra coletiva, franquia móvel e clube de assinatura, esses modelos

terão seus conceitos aprofundados já que serão comparados entre si para escolha do mais promissor.

2.2.1 Compra Coletiva

A estratégia de comprar bens ou serviços em conjuntos com outras pessoas físicas ou jurídicas através ou não de um intermediador já é prática conhecida e aceita no mercado. Na maioria das transações feitas entre pessoas jurídicas existe a presença de um intermediador que pode ser uma união em forma de cooperativa ou uma terceira parte envolvida, que pode ser caracterizada como uma central de compra. De acordo com a Associação Nacional de Centrais de Compras e Serviços da Espanha – ANCECO (2000), uma central de compra é:

“Um operador que, de posse de recursos econômicos e de personalidade jurídica própria, tem o objetivo de desenvolver atividades e prestações de serviços a empresas independentes que, com espírito de cooperação, associaram-se mediante contrato para melhorar sua posição competitiva no mercado que atua”.

Em suma, quanto maior o volume de compra, maior o poder de barganha do comprador e maior a probabilidade de conseguir um bom desconto na negociação. Para suprir a necessidade de melhor poder de barganha para pessoas físicas que não compunham nenhum tipo de associação para compra e gostariam de agilidade nesse processo, surgiram, com o advento da internet, os sites de compras coletivas. Foi em novembro de 2008 em Chicago que o site de compras coletivas Groupon foi lançado, criando um novo marco nas vendas online e rapidamente espalhando-se por todo o mundo.

Ainda não existe muita literatura sobre esse modelo de negócio, por outro lado vários artigos, reportagens e business cases já foram escritos acerca do tema. A partir de consulta a diversas fontes (artigos e notícias) é possível traçar um perfil comum para o processo de compra coletiva. Normalmente tem início na decisão, por parte da prestadora de serviço ou fabricante de determinado produto, de contratação de uma empresa com site de compras coletivas, para oferecer um grande desconto (50% a 90%) para seu público-alvo e atrair um grande volume de pessoas. O detalhe é que esse preço com desconto só é válido se o número mínimo de vendas definido pelo contratante é atingido, do contrário a promoção é anulada e os clientes recebem seu dinheiro de volta. Se atingido o número mínimo, os compradores recebem cupons que garantem direito ao usufruto do bem ou serviço. A empresa intermediária recebe seu pagamento mediante comissionamento (25% a 50%) por venda sobre o valor do bem ou serviço já com o desconto (E-COMMERCE NEWS, 2012; E-COMMERCE ORG, 2015; SILVA, 2011).

2.2.2 Franquias (franchising)

O modelo de franchising, como a maioria dos modelos de negócio, tem suas origens em tempos bem antigos baseado em formas similares de relações comerciais que vieram se

adaptando ao longo do tempo. Sua maior compatibilidade é evidenciada antes da guerra civil americana, por volta de 1850, quando a Singer Sewing Machine Company, empresa fabricante de máquinas de costura, outorgou a liberação para que comerciantes independentes pudessem comercializar os equipamentos em seu nome. Esse modelo de expansão foi depois copiado pela General Motors (Chevrolet) em 1898, e Coca-Cola em 1899. Após a Segunda Guerra Mundial ganhou a classificação de Business Format Franchising e teve sua maior exposição em 1954 quando a empresa americana de fast food McDonalds assumiu essa prática como modelo de expansão, adicionando métodos padronizados e de fácil reprodução.

A partir das práticas adotadas pelo mercado surge, em 1987, a ABF (Associação Brasileira do Franchising) e posteriormente definições e regulamentações para esse novo modelo. Na legislação brasileira, no art. 2º da Lei nº 8995, de 15 de dezembro de 1994, tem-se como definição de franquias:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (BRASIL, 1994).

Keegan e Greens (2003) explicam o franchising como um licenciamento através de um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (licenciada) em troca de pagamentos de royalties, taxas de licenciamento ou alguma forma de remuneração. Como a empresa licenciadora determina os modelos e padrões a serem seguidos, a relação entre ambas as partes se torna mais duradoura.

“O franchising é um arranjo contratual entre duas partes legalmente independentes, onde uma delas, a franqueadora, concede o direito de vender seus produtos e/ou usar suas marcas e modelo de negócios em uma dada localização por um período determinado de tempo ao franqueado (LAFONTAINE, 2005, p. 3)”.

Para padronização do tema, serão utilizadas as categorizações usadas no livro *Gestão Estratégica do Franchising* de Ribeiro et al. (2013):

- Franqueadora – empresa que concede a Franquia, sendo considerada detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio, e que seleciona os Franqueados para poder representa-la por meio da Franquia;
- Fraqueado – aquele que adquire a Franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo pessoa jurídica;
- Franquia – é a unidade de negócio (estabelecimento) operado e gerado pelo Franqueado;

- Taxa de franquia – valor geralmente pago na concessão da Franquia que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o know-how desenvolvido pela Franqueadora, bem como o uso da marca;
- Taxa de Royalties – taxa paga com uma periodicidade definida (em geral, mensalmente) pelo Franqueado à Franqueadora como retribuição ao acesso continuado de know-how, benefícios e uso da marca, bem como fornecedores homologados e programas de suporte e capacitação. Remunera a prestação de serviços, de maneira geral, prestados pela Franqueadora ao Franqueado;
- Taxa de Marketing – também chamada de “Taxa de Propaganda” ou “Publicidade”, é cobrada dos Franqueados para formar um fundo a ser gerenciado pela Franqueadora (pode até contar com apoio dos Franqueados) para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local;
- COF – documento legal bastante abrangente e que funciona como uma espécie de brochura, na qual estão definidas diversas informações obrigatórias da Franqueadora, no que se refere a direitos e obrigações;
- Contrato de Franquia – documento legal que deve fazer parte da COF e que regerá toda a relação entre Franqueadora e Franqueados.

Cateora (2013) analisa um pouco mais a fundo relação de trocas entre as partes e explica que no formato de franchising o franqueador oferece um pacote padrão de produtos, sistemas e serviços de gestão, enquanto o franqueado oferece o conhecimento sobre o mercado, o capital e a participação na administração do negócio. Cherto (2005) completa explicando que a franquia seria uma das estratégias que uma organização pode fazer uso para escoar seus produtos e serviços, replicando um mesmo modelo de negócio em locais geograficamente distintos.

Um formato mais específico para esse tipo de arranjo de negócio, são as franquias móveis ou também como podem ser chamadas store-in-store. São unidades de negócio pequenas em espaço físico, que podem ser bicicletas, carrinhos, kits para prestação de serviço ou pequenos estandes que funcionam dentro de outros estabelecimentos sem a presença de um vendedor da marca (FRANCHISING GROUP, 2018). Nesse modelo, não existem os custos fixos de um negócio convencional, tais como aluguel, internet, luz e funcionários. O gerenciamento das vendas e estoques é todo feito por um site e um aplicativo com tecnologia desenvolvida pela empresa franqueadora (EXAME, 2017). Pedro Mariano da Rocha, diretor de vendas da empresa Mobibox, afirma em entrevista para InfoMoney (2017) que: “as

características do nosso modelo de negócio permitem passar por momentos de instabilidade econômica sem impactar na sobrevivência do negócio”. Pôr ter um investimento inicial muito baixo comparado com os demais modelos de franquia, as franquias móveis aparecem como uma oportunidade de renda extra para donos de estabelecimentos comerciais.

2.2.3 Clube de Assinatura

Muito conhecidos entre as pessoas, o modelo de assinatura de bens e serviços não é novidade no mercado, basta pensarmos nos jornais, revistas e canais de TV. Porém a novidade está na penetração de mercado que esse modelo vem tendo (MEHTA et al., 2016). Hoje em dia já estamos acostumados com assinaturas de músicas (Spotify), filmes e seriados (Netflix), coisa que não imaginávamos a poucos anos atrás. Agora nos deparamos cada vez mais com empresas querendo entrar nesse modelo, como exemplo temos programas de dieta (Nutrisystem, etc.), lâminas de barbear (Dollar Shave Club), vinhos (Wine, etc.) e muitas outras empresas. Clubes de assinatura não criam novos tipos de produtos, eles são um novo modo de vender os tipos de produtos existentes (FORBES, 2017). Mehta et al. (2016) afirma que esse movimento, denominado The Subscription Tsunami – ou “Tsunami da Assinatura” – só foi possível por conta da internet, dos softwares e do armazenamento em nuvem. Richard Kestenbaum, especialista em negócios voltados para o cliente, afirma que a tecnologia foi catalisadora dos clubes de assinatura pois esse tipo de negócio adaptou-se muito mais rápido ao digital que outros varejistas, o que facilitou o crescimento dessa indústria (FORBES, 2017).

O foco do modelo de assinatura é a recorrência de receita, explica Tien Tzuo – ex-empregado na Salesforce e atual CEO na Zuora – e completa exemplificando: “Em negócios tradicionais, a relação com o cliente termina na compra. Porém, em um negócio de assinatura, a relação com o cliente começa com a compra” (MEHTA et al., 2016, p. 9, tradução livre). Portanto, é um modelo que diminui o esforço de venda, já que um cliente conquistado tende a fazer muitos mais compras do que a média dos modelos de negócio tradicionais. Mehta et al. (2016, p. XI) complementa sobre a importância de uma forte atenção no cliente: “Em um modelo de assinatura, você nunca deixa de trabalhar para ganhar seus clientes. Quando bem feito, cada dia é gasto com um foco implacável no sucesso deles, não no seu”.

Sob aspecto do cliente, os clubes de assinatura unem curadoria de conteúdo, preços especiais e a comodidade de recebe-los em casa (E-COMMERCE BRASIL, 2018). Assim, o que era somente um produto passa a ter um serviço agregado para o cliente e tudo isso por um preço igual ou menor do que seu similar no mercado. O gosto do cliente mudou, entregar somente o que ele procura não é mais suficiente pois está ao alcance de um clique. Para deixar o consumidor empolgado é preciso ofertar algo que ele não está esperando (FORBES, 2017).

3 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DE SUPLEMENTO ALIMENTAR

O mercado mundial de suplementos alimentares teve, em 2016, faturamento de U\$133 bilhões, segundo relatório da Grand View Research (2018). O mesmo relatório também afirma que o mercado mundial é muito fragmentado por conta da grande presença de pequenos e grandes fabricantes, ao passo que as tendências são influenciadas pelos seus principais competidores (Abbott Laboratories, GlaxoSmithKline, DuPont, etc.) (GRAND VIEW RESEARCH, 2018). No Brasil o faturamento do mercado em 2016 foi de R\$1,49 bilhões ou U\$460 milhões – utilizando cotação de 3,25 do dólar na época (UOL ECONOMIA, 2016) – o que representa 0,3% do mercado mundial. Com previsão de crescimento de 19% para o mercado brasileiro em 2019 (ABENUTRI, 2018) e previsões otimistas para o mercado global em 2024 (GRAND VIEW RESEARCH, 2018), o mercado de suplementos alimentares é um nicho bastante atrativo. Outro fator que favorece o otimismo para esse tipo de produto, é sua forma de consumo por tratar-se de um bem de consumo básico, segundo classificação criada por Phillip Kotler. Os bens de consumo básico são aqueles comprados com regularidade, que o consumidor possa comprar habitualmente (KOTLER e KELLER, 2012). Também conseguimos perceber algumas características de bens de compra comparada, pois existe diferenciação nos produtos ao ponto que os clientes possam analisar a adequação à sua necessidade, qualidade, preço e modelo (KOTLER e KELLER, 2012). Todas essas informações servem para que possamos entender melhor a dinâmica do mercado, no que tange ao seu tamanho e recorrência de consumo, e partir para as características e variações mais específicas do produto em si.

Para alinhar o tema discutido com a linguagem do mercado, será utilizada a classificação extraoficial, bastante comum no mercado brasileiro, que facilita a compreensão desse tópico. A categorização é baseada no objetivo desejado com o consumo de cada tipo de suplemento, conforme segue:

- Suplemento alimentar hipercalórico: composto misto de macro e micronutrientes com alto poder energético, contém carboidratos de índice glicêmico alto (70 a 80%), proteínas de alto valor biológico (5 a 15%), aminoácidos não produzidos pelo organismo (5 a 15%) e gorduras (5 a 10%) (REVISTA BRASILEIRA DE NUTRIÇÃO ESPORTIVA, 2008). Seu uso normalmente é indicado para pessoas com metabolismo acelerado e dificuldade de ganhar massa magra, além de esportistas que gastam muitas calorias nos treinos;
- Suplemento alimentar proteico: são a categoria de suplemento mais “comum” e conhecida pelo público em geral. São suplementos simples pois são compostos

simplesmente de proteína extraída de diversas fontes, como: ovo, leite, carne, soja, ervilha, etc. A proteína tem um papel estrutural em nosso corpo, ou seja, serve para a construção e remodelação de novas substâncias e tecidos, principalmente o tecido muscular (BOTTURA, 2015). Então, tanto para a não perda quanto para o aumento do volume de músculos, é necessária a ingestão da quantidade correta de proteínas através de alimentação. Caso não alcançada a quantidade necessária pode ser complementada a partir do consumo de suplementos proteicos e, por isso, conhecidos como suplementos de ganho muscular;

- Suplemento alimentar termogênico: composto por substâncias consideradas nutricionais, possuem recursos ergogênicos cuja composição pode apresentar variados tipos de substratos como cafeína, catequinas, efedrina, entre outras, que prometem aumentar o desempenho atlético, elevar a oxidação de gordura e, por conseguinte, melhorar a composição corporal através da redução da quantidade de gordura (HELOU, et al., 2013; REIS FILHO, et al., 2012; SILVA e NAVARRO, 2007). Recursos ergogênicos são definidos como substâncias produtoras de trabalho e que, conseqüentemente, aumentam o desempenho. Supostamente, esse aumento de trabalho induz a termogênese que é o aumento da produção de calor através da energia liberada por reações químicas controladas pelo sistema nervoso e que promovem a liberação de vários hormônios, gerando dessa forma maior dispêndio energético e maior perda de gordura corporal. (GOMES, et al., 2014; POWERS e HOWLEY, 2014);
- Suplemento alimentar antioxidante: O termo antioxidante refere-se a compostos químicos que diminuem os efeitos oxidativos de lipídios, proteínas e ácidos nucleicos causados pelos radicais livres. Em outras palavras, os antioxidantes têm a capacidade de reagir com os radicais livres diminuindo os seus efeitos nocivos (COELHO e SALAS-MELLADO, 2014). O nome radical livre refere-se a moléculas com átomos reativos que contêm um número ímpar de elétrons em sua última camada eletrônica (MARTELLI e NUNES, 2014). Os antioxidantes nutricionais podem fornecer cardioproteção em humanos, pois os extratos de frutas e bagas apresentam componentes cardioprotetores ou compostos farmacológicos (LIOBIKAS, et al, 2016). Desta maneira, o consumo de antioxidantes nutricionais, de acordo com as Dietary Reference Intakes (DRIs) é uma meta dietética prudente (INSTITUTE OF MEDICINE 2002/2005).

Como veremos, a classificação apresentada acima é a mais utilizada devido falta de agilidade do setor público brasileiro para tratar da regulamentação de temas mais novos e em constante evolução ou mudança. Segundo publicação da assessoria de imprensa da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) publicada em seu portal online, não existe na legislação brasileira uma categoria de “suplemento alimentar” e, portanto, uma definição para estes produtos na área de alimentos. Por outro lado, existem classificações legais quanto ao uso de algumas substâncias em situações específicas além de classificações extraoficiais conforme o objetivo almejado com o uso de determinado produto.

Nos Estados Unidos, mercado muito mais maduro na venda de suplementos, o FDA (U.S. Food & Drug Administration – em português, U.S. Administração de Alimentos & Medicamentos) é o órgão governamental responsável pela regulação do setor. Em 1994, nos Estados Unidos, foi criada uma nova categoria para englobar esse tipo de produto com o nome de Dietary Supplement (em português, suplemento dietético) e criadas diversas normas para os fabricantes e distribuidores. O FDA segmenta sua regulação nos seguintes tópicos: produtos e ingredientes, informação para os consumidores, informação para a indústria, reportar uma reclamação e acompanhamento do processo de novos ingredientes. Dessa forma, o órgão regulador americano consegue controlar o mercado e garantir a conformidade dos produtos vendidos.

Assim, encerra-se a apresentação teórica dos assuntos abordados no trabalho, tendo passando pela caracterização do mercado, os diferenciais competitivos principalmente no que diz respeito ao empreendedorismo, pela apresentação do que são modelos de negócio e seus formatos e pela caracterização do produto. Como próximo passo, veremos o método utilizado para analisar os diferentes modelos de negócio que serão propostos neste trabalho. Entender a metodologia é fundamental para entender os passos que levaram a decisão final.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreendidos os objetivos do trabalho e sua devida revisão teórica e contextual do campo de estudo, são apresentados os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa.

4.1 Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados

Para atingimento do objetivo de encontrar o diferencial competitivo de um novo modelo de negócios, foi escolhida a pesquisa exploratória com algumas características de pesquisa descritiva como método. Na pesquisa exploratória, o enfoque principal é ajudar a compreender da situação-problema enfrentada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006, p. 98). Esse tipo enquadra-se como melhor opção para este trabalho, pelo fato de ser um novo modelo de negócio, ou seja, não existe literatura suficiente sobre o tema. Também, segundo o Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem caráter flexível e não estruturado, lida com uma amostra pequena e não representativa e analisa os dados de forma qualitativa. Na maioria das vezes costuma ser acompanhada de uma pesquisa descritiva ou causal (Malhotra, 2006), isso porque parte de uma análise dos fatos. “Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador” (BARROS; LEHFELD, 2007). São exemplos as pesquisas mercadológicas e de opinião.

“O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto” (PEROVANO, 2014).

Os dados coletados para realização deste trabalho são classificados como secundários segundo define Malhotra (2006): “são dados que já foram coletados com outro objetivo que não o do problema em pauta, e podem ser localizados de forma rápida e barata”. A busca por esses dados se deu em vários sites tanto de empresas de pesquisa de mercado quanto de associações e outras instituições integrantes do mercado de suplementos alimentares. Também foi feita vasta pesquisa bibliográfica, nacional e internacional, para estudo dos diferenciais competitivos no mercado e avaliação de oportunidades.

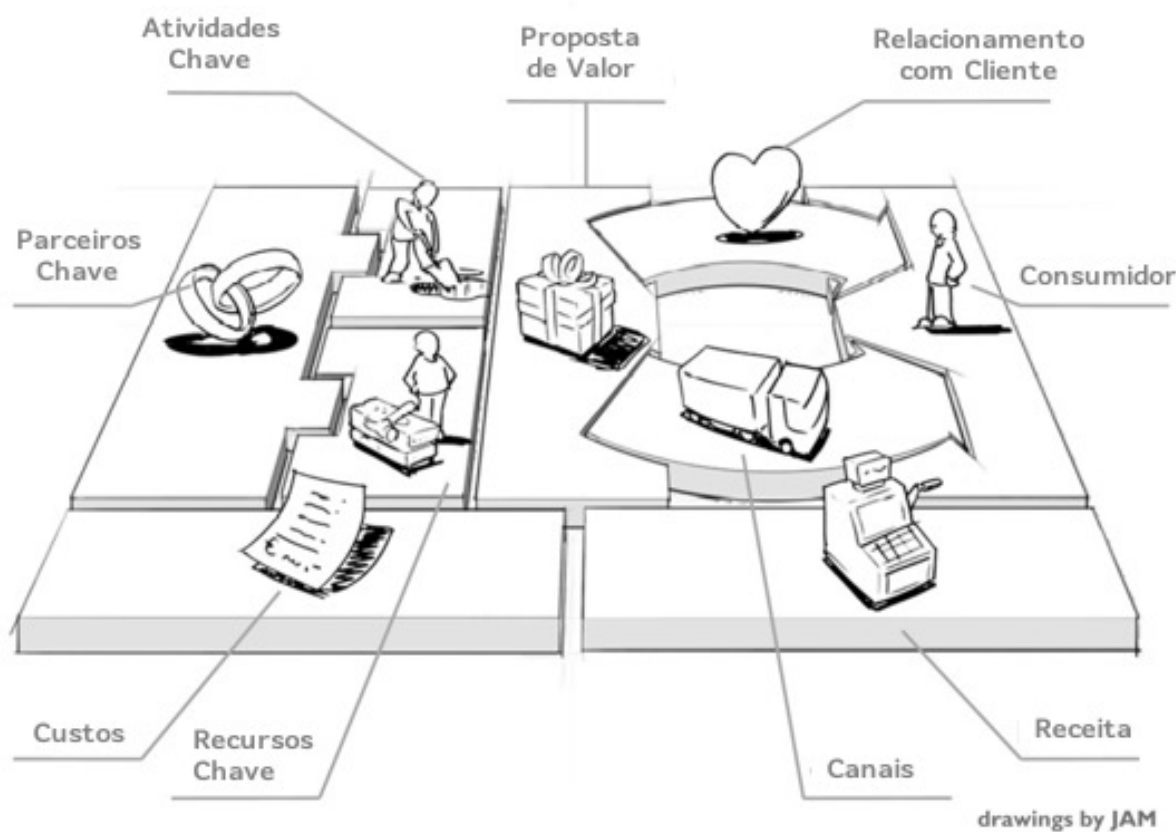
4.2 Descrição dos Modelos de Negócio

Com intuito de apresentar os novos modelos de negócio de forma padronizada, foi utilizada a ferramenta Business Model Canvas, pois é uma metodologia que surgiu para modernizar as práticas de administração e, principalmente, empreendedorismo. A velocidade das mudanças em áreas como educação, ciência, arte e tecnologia, atrelado à revolução digital, vêm mudando diretamente o mundo dos negócios (SEBRAE, 2013). Metodologias como o

plano de negócios para análise dinâmica de oportunidades não suprem a agilidade necessária pois precisam de grande dispêndio de tempo e recursos humanos. Foi então que Osterwalder (2004) decidiu conceituar e estruturar uma forma genérica para tratar de modelos de negócio, pois, segundo ele, “[...] a maioria das pesquisas sobre modelos de negócio acaba ficando em um nível não conceitual, amplo e, às vezes, vago” (OSTERWALDER, 2004, p. 2 – tradução livre). Essa estrutura conceitual para modelos de negócio foi publicada em 2009 no livro “Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios” com cocriação de Yves Pigneur.

O modelo proposto pelos autores trata-se de um quadro dividido em 9 quadrantes, cada um representando um segmento da estratégia do modelo de negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Por isso, o modelo proposto também é dividido em três blocos, o central, o esquerdo e o direito. No centro, apresenta-se a proposta de valor do negócio, ou seja, aquilo que os clientes veem de valor, o diferencial da oferta, o benefício que pagam a mais para ter, o que define o negócio, etc. Já o lado esquerdo aborda os bastidores da empresa, a parte operacional, seus parceiros e sua estrutura de custos. Já o lado direito apresenta-se tudo aquilo que é externo, ou seja, os canais de distribuição e comunicação, quem é o público-alvo e sua estrutura de receitas. Logo, a descrição começou pelo quadrante central da metodologia para explicar os benefícios oferecidos ao público-alvo. Após seguiu-se para o lado direito do quadro, onde foram apresentados os públicos-alvo e suas características, para depois abordar os canais tanto de distribuição, quanto de divulgação, relacionamento e comunicação. Para finalizar o lado direito, externo à empresa, foram explicadas as fontes de receita do negócio. Passando para o lado esquerdo, foram descritas as atividades chave para o negócio, que são aqueles processos que agregam valor ao produto oferecido e, portanto, devem ser cuidadosamente monitorados para que sua qualidade atinja o nível esperado. Também foram abordados os parceiros e recursos chave da operação, pois dessa forma fica mais clara a visualização da importância de alguns componentes para a estratégia do negócio, bem como a análise do poder que cada um pode ter nas relações comerciais.

Figura 2 – Business Model Canvas



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Com essa maneira visual e inovadora para modelar praticamente qualquer tipo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), Dorf e Blank (2012) ressaltam a possibilidade de participação ativa de diversas pessoas que formam o negócio (sócios, colaboradores ou especialistas contratados), o que rotulam como uma das principais vantagens da utilização da metodologia. Dessa maneira, a chance de encontrar diferenciais competitivos potencializa-se pela diversidade de opiniões, do mesmo modo que potencializa a chance de atingimento do principal objetivo da ferramenta, de “descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). Para prosseguir com a discussão do trabalho é preciso, então, entendermos como os modelos de negócio apresentados comportam-se no mercado estabelecido do segmento em questão.

4.3 Comparação e Análise dos Modelos de Negócio

Para comparação e análise dos três modelos de negócio, Dornelas (2008) propõe um método visual de avaliação de oportunidades, assim pode-se visualizar todos os modelos lado a lado para facilitar a tomada de decisão. Baseado nos critérios que o autor classifica como 3Ms, “Demanda de Mercado”, “Tamanho e Estrutura do Mercado” e “Análise de Margem” (DORNELAS, 2003).

Quadro 1 – Análise Demanda de Mercado

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Existe audiência significativa para o produto?	Vários tipos de público e grandes quantidades	Público muito específico e pouco numeroso
Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (ciclo de vida)	Período permite recuperar o investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar o investimento nem obter lucro
Como os clientes veem o relacionamento com a minha empresa? (valor agregado)	Relacionamento longo prazo, advogados da marca	Poucos contatos, fácil mudança
Qual é o potencial de crescimento deste mercado?	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Quanto é o custo de captação do cliente?	Recuperável a curto prazo	Recuperável a longo prazo

Fonte: (DORNELAS, 2008)

Quadro 2 – Análise Tamanho e Estrutura do Mercado

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Tamanho e Estrutura do Mercado		
Tamanho do mercado?	Vendas acima de R\$50 milhões anuais	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Barreiras?	Baixos custos de entrada, pouca barreira tecnológica	Controle de propriedade intelectual, excessivos custos de saída e poucos competidores-chave
Qual estágio do ciclo de vida está o tipo de negócio?	Crescimento, início maturidade	Fim da maturidade, declínio
Regulamentação?	Possível conseguir	Impossível conseguir
Custos de marketing?	Baixos	Altos
Custos de distribuição?	Baixos	Altos
Barganha fornecedores?	Moderado a forte	Fraco

Barganha preços?	Moderado a forte	Fraco
Existem produtos substitutos?	Poucos e preço mais alto	Muitos e preços mais baixos

Fonte: (DORNELAS, 2008)

Quadro 3 – Análise das Margens do Mercado

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Análise de Margem		
Margem de Lucro	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Ponto de equilíbrio?	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Necessidade capital inicial?	Baixa a moderada	Altos investimentos
Custos de operação?	Baixos a moderados	Altos
Níveis de canais?	0 a 2	4 a 5

Fonte: (DORNELAS, 2008)

Com o auxílio das comparações de cada um dos quadros, foi possível visualizar os pontos fortes e fracos de cada modelo. Também foram feitas análises utilizando-se os critérios de escalabilidade, risco de insucesso e valor agregado, pois cada negócio possui características individuais que lhe dão certas vantagens na competição do mercado. O conjunto dessas comparações e análises foi o responsável pela decisão final do trabalho. Obviamente, mesmo o modelo escolhido entre os três necessita ressalvas, visto que não é perfeito e o mercado pode se modificar ao longo do tempo.

5 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE NEGÓCIO

Nesta seção serão apresentados os modelos de negócio, baseados no referencial teórico, que farão parte do estudo comparativo de oportunidades de negócio e diferencial competitivo dentro do mercado brasileiro. A metodologia do Business Model Canvas será a ferramenta utilizada para facilitar a compreensão de cada modelo pois ao mesmo tempo que segmenta os aspectos componentes do negócio, correlaciona cada um com a estratégia principal. Durante a descrição de cada modelo de negócio, serão ressaltados os pontos fortes específicos de cada um sob o ponto de vista de diferencial competitivo, bem como seus riscos individuais. Serão utilizados dados secundários para embasar os critérios de análise, de modo a desenvolver uma base de comparação concreta. Com a análise conjunta feita será possível chegar a uma conclusão holística, que envolverá o contexto socioeconômico brasileiro, as dinâmicas do mercado de suplementos e as motivações empreendedoras.

5.1 Descrição Modelo Compra Coletiva

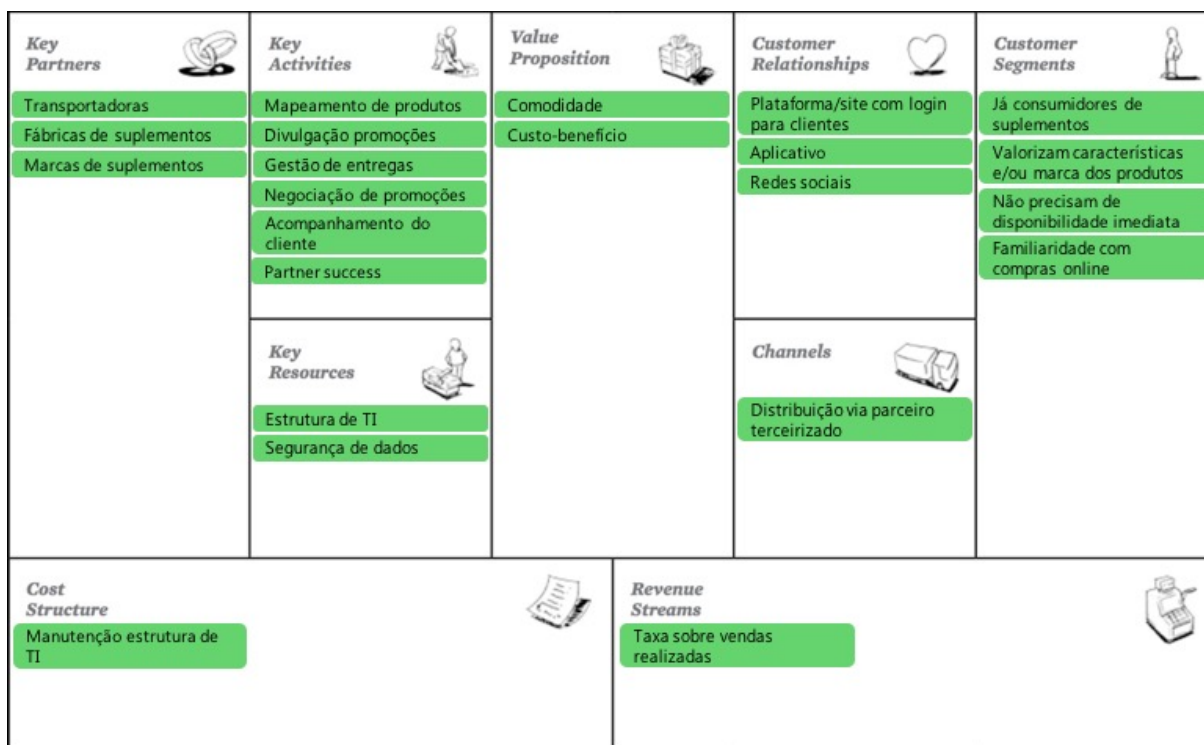
Conforme apresentado no trabalho, o mercado de suplementos alimentares no Brasil é bastante concorrido, sob ponto de vista de fabricantes, marcas e varejistas (lojas físicas e e-commerces). Como forma de evitar a competição puramente por preço, os fabricantes passaram a adicionar mais diferenciais a seus produtos, agregando mais valor e tentando fidelizar seus clientes. Com isso, o cliente “comum” de suplementos passou a avaliar melhor o custo-benefício, nos limites de seu orçamento, dentro da categoria de suplementos que deseja/precisa comprar. Como o preço é um grande balizador no critério de decisão, mesmo havendo diferenciais nos produtos, a forma de negócio pensada para capturar essa necessidade do mercado foi a venda coletiva. Como explica o estudo das 5 forças de Porter (2008), uma das forças desequilibrantes dentro da competição de mercado é a barganha dos compradores. Isso ocorre quando o volume de compra de uma pessoa (física ou jurídica) ou de um grupo de pessoas é bem maior que o volume normal de venda e, portanto, ganha atenção especial da empresa vendedora.

Com o objetivo de diminuir o preço de determinado produto, surge a ideia do modelo de compra coletiva para suplementos alimentares, utilizando-se do princípio de barganha dos compradores por volume de compra. Logo, entrega como valor central a economia pela mesma qualidade de produto. Para ficar mais clara a operação da empresa, o processo de venda será explicado antes da apresentação do Business Model Canvas.

A compra coletiva seria viabilizada pelo intermediador, modelo de negócio em questão, que negociaria diretamente com o fabricante um lote mínimo de produtos para que pudesse ser concedido um alto valor de desconto, na proporção de 40%, para os clientes finais. O desconto

seria viável para ambas as partes pois se tratariam de produtos que estão no estoque da fabricante, ou seja, não tiveram nenhum custo extra de manuseio ou transporte em seu ciclo de vida. Feita a negociação, a empresa intermediadora disponibilizaria em sua plataforma a oportunidade de compra com desconto, mas ressaltaria que o número mínimo de vendas estipulado deve ser alcançado, do contrário a compra não seria efetivada e o dinheiro seria devolvido. Atingindo o sucesso da venda, os clientes receberiam seu produto em casa.

Figura 3 – Business Model Canvas Compra Coletiva de Suplementos



5.1.1 Proposta de Valor

- Comodidade: o consumidor pode fazer a compra de onde quiser apenas com alguns cliques, já que é um serviço online e com aplicativo para celular. Além disso, após efetivada a compra o produto será entregue na casa do cliente, não havendo necessidade de deslocamentos até lojas;
- Custo-benefício: o cliente comprará o mesmo produto vendido em outras site ou lojas por um preço muito abaixo.

5.1.2 Segmento de clientes

- Já consumidores de suplementos: essa definição foi escolhida pois, conforme trazido no referencial teórico, a faixa de idade, sexo ou classe econômica não são fatores determinantes na compra de suplementos alimentares. Optou-se por caracterizar o público-alvo por seu hábito de consumo, pois concordou-se que apenas pessoas que

já são consumidoras do produto buscariam por preços mais baixos para um mesmo produto;

- Valorizam características e/ou marca dos produtos: um pouco redundante com a classificação anterior, porém importante de ressaltar, pois se o consumidor não valoriza algum desses dois aspectos vai sempre encontrar uma opção substituta mais barata;
- Não precisam de disponibilidade imediata: esse fator é determinante pois o ciclo de venda das compras coletivas é mais demorado que o de uma compra em loja física ou até mesmo de outra compra online, já que precisa atingir o número mínimo de compradores para validar a oferta. Além disso, ainda existe o prazo de entrega que faz com que o cliente tenha que esperar um pouco mais para ter seu produto;
- Familiaridade com compras online: como todo o processo é feito online, só se qualificariam para ser consumidores as pessoas que já tivessem hábito de compras online e/ou confiassem nesse tipo de plataforma de compra.

5.1.3 Canais de Relacionamento

- Plataforma/site com login para clientes: o modelo seria similar aos sites de compras coletivas já existentes e seria um dos canais de comunicação com o cliente, principalmente o que tange manter ele informado sobre promoções. Também seria o canal para feedback dos consumidores a cerca de suas compras, para garantir boa experiência e fidelidade, e, pelo lado da empresa, garantir a melhoria contínua dos serviços e produtos ofertados;
- Aplicativo: como qualquer negócio online hoje, é necessário que seja feito um aplicativo para celular, já que cada vez mais as pessoas usam esse equipamento ao invés do computador. O aplicativo permite notificações e outras comunicações mais diretas com o usuário;
- Redes sociais: seria feito um intenso trabalho de divulgação de promoções através das redes sociais, pois hoje em dia são o principal meio de pesquisa de intenção de compra.

5.1.4 Canais de Distribuição

- Distribuição via parceiro terceirizado: seria feito um contrato para distribuição nacional dos produtos comprados. Dessa forma, não é necessário que a empresa intermediadora tenha estrutura para prestação desse outro serviço.

5.1.5 Receitas

- Taxa sobre vendas realizadas: com o sucesso das vendas, o intermediador da compra coletiva reterá uma taxa para seu pagamento, o restante é repassado para o proprietário do produto.

5.1.6 Atividades Chave

- Mapeamento de produtos: será estudado o mercado para entender qual o produto específico desejado pelo público-alvo, além de mapear quem são seus fabricantes;
- Divulgação de promoções: serão feitas campanhas para divulgação das promoções existentes, com o objetivo de que todas consigam atingir pelo menos o número mínimo necessário para serem efetivadas;
- Gestão de entregas: como quem está vendendo é a empresa intermediadora, também será a responsável pela administração do processo de entregas. Não necessariamente irá separar, montar e despachar os pedidos, mas terá a responsabilidade de garantir que tudo esteja correto e que cumpra os prazos informados ao cliente;
- Negociação de promoções: para conseguir boas promoções com boa margem de recebimento para a empresa intermediadora, é muito importante que as negociações ocorram bem e sejam muito bem contratualizadas;
- Acompanhamento do cliente: esforço para venda recorrente dos clientes e para aquisição de novos. Irá monitorar as compras e atividades na plataforma para garantir que o cliente esteja engajado e comprando, podendo enviar códigos promocionais específicos;
- Partner success: acompanhamento para garantir que os parceiros também estejam indo bem em seus respectivos negócios. O objetivo dessa atividade é a manutenção das parcerias ou preparação para uma próxima parceria positiva para ambas as partes.

5.1.7 Recursos Chave

- Estrutura de TI: é imprescindível que as plataformas estejam sempre funcionando em perfeitas condições e com planos de contingência para cenários de falhas;
- Segurança de dados: como a plataforma lida com pagamentos online a segurança dos dados dos clientes é primordial. Nesse aspecto seriam contratadas empresas gerenciadoras de pagamentos online e um sistema de backup interno para que as informações dos clientes não sejam perdidas.

5.1.8 Parceiros Chave

- Transportadoras: são o canal de distribuição da proposta de valor concreta, o produto, para o cliente. Portanto são parceiros essenciais para o sucesso do negócio. Devem estar alinhados com o nível de qualidade almejado pela empresa intermediadora e com os processos bem ajustados para não gerar falhas;
- Fábricas e Marcas de suplementos: principais parceiros comerciais do modelo de negócio, pois disponibilizam o produto e topam conceder os descontos, entendendo que existem vários benefícios para si nessa proposta. São os benefícios: baixo esforço por venda, já que o objetivo é alcançar alto volume de itens; divulgação, pois estará em uma plataforma online de divulgação em massa; sem custo de transporte já que o produto sairia direto da fábrica para o cliente e com esse tendo pago o frete.

5.1.9 Estrutura de Custos

- Manutenção estrutura de TI: custos com servidores, backups, internet, etc.

5.1.10 Características Específicas

Para conclusão da apresentação do modelo de negócio, serão abordadas as vantagens e riscos específicos, assim ter-se-á o embasamento completo para as comparações futuras. Uma das vantagens do modelo de compra coletiva está no relacionamento com o consumidor, onde seria possível que o público indicasse, via área do cliente, qual produto ou tipo de produto gostaria que fosse oferecido nas promoções da plataforma, assim o consumidor se sentiria ouvido e a empresa teria um feedback direto de qual caminho seguir. Graças à flexibilidade de oferta a empresa consegue adaptar-se mais facilmente ao que seu consumidor deseja. Também no campo das vantagens, o papel de intermediador permite que a empresa trabalhe com estoque zero e mantenha seu fluxo de caixa positivo, pois não precisa adquirir o produto para vendê-lo. Não precisando adquiri-lo, não se tem custos com estocagem, segurança e riscos de quebras ou danos nos bens. Seguindo os pontos positivos do modelo, como as vendas são feitas via internet, o método de pagamento majoritário será o cartão de crédito, o que evita o risco de inadimplência. Outra forma de evitar esse risco, seria de efetivar a entrega do pedido somente após confirmação de recebimento do pagamento, para meios como boleto bancário ou transferência bancária, por exemplo.

Já no campo dos riscos, existe o desafio da própria venda dos produtos, pois é mais difícil de existir uma venda pequena ou parcial, já que existe uma quantidade mínima a ser atingida. Outro risco é a necessidade de vendas do negócio com a recorrência de compra do público-alvo, para os casos onde a empresa precise vender mais em espaços mais curtos de

tempo do que o consumidor compra. Outro grande risco é o de falha em alguma das etapas de venda do produto para o público-alvo, fazendo com que esse descredibilize a plataforma e não retorne a fazer compras.

5.2 Descrição Modelo de Franquia Móvel

Esse modelo baseou-se no princípio de que os suplementos alimentares são um produto de uso muito frequente pelos praticantes de atividades físicas, especialmente os que buscam ganho de massa muscular. Com essa frequência de uso, torna-se interessante um modelo que usufrua dessa recorrência de compra. Outro fator comum entre esse público é o local de consumo, pois a vasta maioria costuma preparar e ingerir seu suplemento no próprio estabelecimento que praticou sua atividade física. Logo, o storytelling desse suplemento passou pela compra prévia em algum dos meios tradicionais de venda (varejo físico ou online), armazenamento de uma embalagem relativamente grande em casa, separação da dose para consumo posterior, armazenamento em outro recipiente menor para transporte e, por fim, preparação do suplemento para consumo.

Por conta das características de consumo citadas acima, pensou-se em um modelo que abarcasse a conveniência do consumo no local com a economia do pagamento exato pelo uso. O negócio seria a venda de totens, ou seja, estações similares com as máquinas de café para os donos de estabelecimentos de atividades físicas, principalmente academias e centros de treinamento. Nesses totens o consumidor interagiria diretamente com a máquina e compraria exatamente o que desejasse dentre o mix suplementos alimentares disponíveis na máquina. O pagamento poderia ser de diversas formas: cartão de crédito, NFC (com o celular), QR Code, Paypal, dentre outras formas de pagamento online. Após a compra, o totem despejaria automaticamente a dose escolhida dentro do recipiente do cliente. Com um sistema integrado com o equipamento, a empresa franqueadora poderia acompanhar as vendas juntamente com a franqueada, retirar sua taxa de franquia (royalty) e verificar a necessidade de reposição de produtos caso não haja mais estoque no local.

Figura 4 – Business Model Canvas Franquia Móvel de Suplementos



5.2.1 Proposta de Valor

- Praticidade: com um sistema facilitado de pagamento e retirada, o cliente teria um processo de compra muito rápido e descomplicado;
- Conveniência: com o produto sempre disponível exatamente no mesmo local de consumo, o cliente não precisaria mais ter o produto guardado em casa nem se preocupar em levar para diversos lugares, seria apenas comprar e consumir;
- Custo por uso: diferente de outros modelos de negócio onde o cliente precisa comprar um volume de produto já pensando no seu consumo futuro, nesse modelo o consumidor apenas consome aquilo que precisa no momento, pagando exatamente pelo que consome e podendo monitorar seu gasto mensal;
- Variedade: como o totem dispõe de alguns suplementos, o consumidor passa a ter uma variedade muito maior do que teria caso tivesse comprado uma embalagem para ter em sua casa. Assim pode consumir outros tipos de suplementos ou apenas um sabor diferente do habitual.

5.2.2 Segmento de Clientes

- Frequentadores de locais de treino: mais do que praticantes de atividades físicas, é necessário que o público-alvo possua um local fixo para prática dessas atividades, pois o totem precisa de uma localização próxima para que consiga transmitir todas

suas propostas de valor. Como a grande maioria das pessoas têm um local fixo de treino, esse critério não restringe o mercado de atuação.

5.2.3 Canais de Relacionamento

- Aplicativo: permite diversas interações com o cliente, seja pedindo avaliações, desejos de produtos específicos para ter no totem, programa de pontuação, recomendação de amigos, etc. Além de forma de gerenciamento de pagamentos;
- Redes sociais: ótima forma para comunicação fácil e direta com o público, consegue causar mais engajamento e marketing viral;
- Totem: por ser um item físico que chamará a atenção do público, é possível que sejam feitas diversas comunicações através dele;
- Brindes: podem ser distribuídos até nos totens ou especificamente para determinados clientes a partir de programa de pontos. Brindes estreitam a relação com o consumidor e ajudam a divulgação da marca.

5.2.4 Canais de Distribuição

- Totem: o produto chegará ao cliente através da retirada na própria estação, sem o cliente precisar ver o processo que existe por trás dessa disponibilidade.

5.2.5 Receitas

- Venda/leasing do totem: investimento inicial feito pelo proprietário do estabelecimento, o qual receberia o totem com a primeira carga de produtos;
- Venda do refil: os produtos para reposição são exclusivamente do fornecedor dos totens, ou seja, proprietário do estabelecimento deve comprar da empresa. A reposição pode ser feita pela própria empresa fornecedora ou por funcionário próprio da compradora que recebeu treinamento.
- Taxa na venda para o consumidor (*royalties*): através do controle por sistema próprio, a fornecedora do totem consegue controlar as vendas e cobrar seu royalty para manutenção da marca, totens e sistemas.

5.2.6 Atividades Chave

- Partner success: acompanhamento para garantir que o volume de vendas esteja adequado para o tamanho da academia em alunos/clientes e prestar consultoria para pontos a melhorar. Também acompanhar os parceiros em seus respectivos negócios e ajudar se possível. O objetivo dessa atividade é a manutenção das parcerias, principalmente a longo prazo, trata-se de uma lógica ganha-ganha;

- Seleção do mix: como o estoque do totem é bem limitado, a seleção dos produtos que estarão disponíveis é muito importante para o sucesso das vendas. Logo, o público deve ser muito bem estudado e ouvido;
- Campanhas de marketing: como o modelo trata de várias pequenas franquias que estarão muito expostas, a marca é um fator muito importante na decisão de compra do cliente e, conseqüentemente, do dono do estabelecimento que decide colocar um totem em seu espaço. Portanto as campanhas devem ser muito bem planejadas para agregar valor ao produto, empresa e usuário;
- Distribuição: como os totens tem pouco espaço de armazenamento e o estabelecimento não necessariamente precisa ter estoque, a distribuição é um fator crítico para garantir a disponibilidade do produto para o cliente final. Além de fator crítico, a distribuição pode ser trabalhada como diferencial competitivo para dificultar a entrada de novos entrantes e buscar sempre a melhor qualidade pelo menor custo;
- Limpeza de equipamentos: por se tratarem de equipamentos delicados e com ajustes finos para seu funcionamento, a limpeza dos totens ficará totalmente a cargo da empresa franqueadora e seu custo básico estará incluso nos royalties cobrados do franqueado. Para casos de limpeza fora do cronograma ou por mudança não planejada do produto vendido, será cobrada taxa extra;
- Desenvolvimento e aprimoramento dos totens: por serem o ponto de venda, de relacionamento e de cobrança do modelo de negócio, precisam estar em constante aprimoramento para melhor atender os clientes, aumentar o potencial de faturamento e alcance da empresa.

5.2.7 Recursos Chave

- Totens: principal recurso material da empresa, devem ser muito bem cuidados, com manutenção e limpezas periódicas;
- Estrutura TI: nesse modelo a estrutura de aparelhos tecnológicos é mais complexa e numerosa, já que são necessários softwares de pagamentos, sistemas próprios de vendas, sistemas de gestão de estoques, além de toda parte de segurança de dados, internet, servidores e backup.

5.2.8 Parceiros Chave

- Estabelecimentos para prática de atividades físicas: quase como um segundo cliente, merecem atenção especial da franqueadora para garantir que tanto as vendas do

totem quanto do core business estejam indo bem. Além disso, podem ser uma forte fonte de indicações e recomendações para expansão do negócio;

- Fábricas de suplementos: responsáveis pelo produto final que chegará ao cliente. Devem estar dispostos a trabalhar em colaboração para desenvolvimento do produto segundo as especificações necessárias para o totem;
- Marcas de suplementos: também responsáveis pelo produto final. As marcas serão parcerias importantes principalmente nos casos onde o público solicitar por alguma em específico, pois podem ajudar muito o crescimento das vendas. Devem estar dispostas a negociar contratos especiais para fornecimento;
- Empresa gerenciadora de pagamentos: por se tratar de um serviço muito delicado, é imprescindível bom relacionamento para prestação de um bom serviço para o cliente e correção ágil de possíveis problemas;
- Fabricante de totens: por ser a empresa responsável pela fabricação do recurso mais essencial, torna-se um parceiro muito relevante para o negócio e por isso não pode ser tratado apenas como um fornecedor.

5.2.9 Estrutura de Custos

- Compra de totens: investimento por parte da franqueadora para que possa encomendar os totens que serão distribuídos para os futuros franqueados;
- Estoque de suplementos: estoques necessários para reabastecimento dos totens. Provavelmente serão necessários pontos avançados para que a reposição seja feita em pouco tempo;
- Manutenção de TI: custos com servidores, backups, internet, etc;
- Distribuição: referente ao transporte dos produtos e dos totens.

5.2.10 Características Específicas

Uma das grandes vantagens desse tipo de negócio é seu modelo de receitas, pois existem diversas entradas de capital o que facilita sua rentabilidade. Primeiramente com o valor recebido pelo totem com os primeiros produtos, depois com a taxa sobre venda que permite uma receita variável conforme o volume de vendas e, por fim, com a venda dos refis de produtos. Esse modelo de receita é muito baseado no case da empresa gaúcha Mobibox que vende acessórios para celulares. Outro ponto forte específico desse modelo é o fato do esforço de venda ser feito em conjunto pela franqueadora e franqueado, o que melhora as chances de sucesso de vendas. Também, por ser uma proposta mais inovadora, cria uma mobilização maior pela novidade e tende a fidelizar mais seus consumidores. Por fim,

conseguindo uma boa penetração de mercado em curto período de tempo, tende a dificultar a entrada de novos players, garantindo melhores margens e facilitando a expansão.

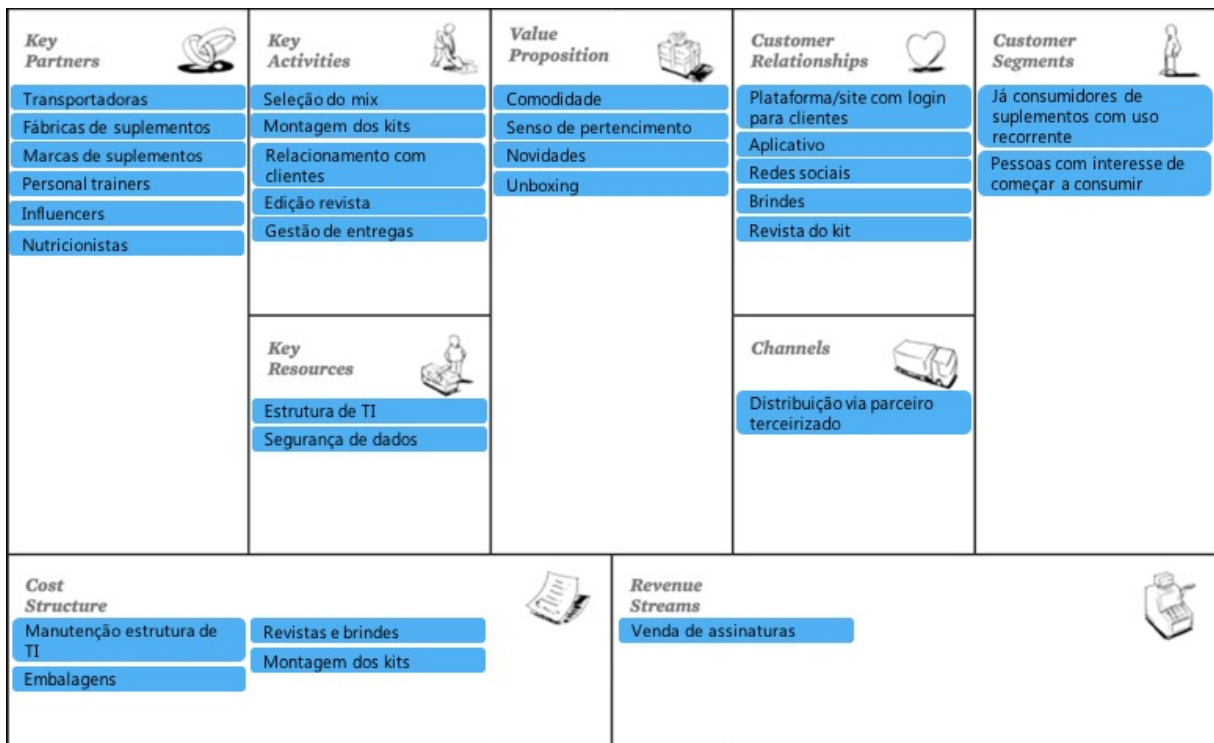
Por outro lado, é um modelo com maiores riscos em caso de não sucesso, pois exige uma mobilização de capital maior com os totens e produtos. Inclusive, pelos suplementos se tratarem de produtos perecíveis, existem muitos cuidados que devem ser tomados para que não hajam problemas com relação a qualidade e vigilância. Também existe um desafio duplo na venda, pois é preciso primeiro convencer os proprietários dos estabelecimentos de que o totem é um bom negócio para investir e, depois, mostrar para os consumidores de que é muito mais prático, cômodo e variado comprar através da estação.

5.3 Descrição Modelo Clube de Assinatura

Assim como nos modelos apresentados anteriores, será descrita a parte operacional do negócio para depois partir para explicação de todos os componentes do Business Model Canvas. O modelo de Clube de Assinatura segue o mesmo pressuposto de consumo citado no modelo de franquia móvel, de que suplementos são bens de produto recorrente. Essa característica somada ao crescimento das vendas na internet, especialmente de suplementos alimentares, corrobora para um modelo onde o cliente receba periodicamente o produto em sua casa sem precisar dedicar tempo para cada compra separadamente.

Explicando mais detalhadamente o processo de compra, tudo começa com a apresentação dos “planos” de assinatura no site da empresa. Esses “planos” são opções de suplementos, quantidade e periodicidade. Com essa decisão tomada, o cliente realiza o pagamento através do cartão de crédito e faz seu cadastro com endereço para recebimento do(s) produto(s) adquirido(s). A partir desse momento o cliente não precisa mais se preocupar com a compra de seus suplementos alimentares. Através de sistema próprio a empresa organizará os envios de cada cliente, garantindo que recebam o produto escolhido e mais alguns produtos extras (brindes, revista, outros suplementos, etc) sempre dentro da mesma periodicidade. Após o recebimento de cada kit, o cliente poderá fazer uma avaliação e deixar qualquer sugestão para que facilite o processo de feedback e melhoria do negócio.

Figura 5 – Business Model Canvas Clube de Assinatura de Suplementos



5.3.1 Proposta de Valor

- **Comodidade:** o consumidor pode fazer a compra de onde quiser apenas com alguns cliques, já que é um serviço online e com aplicativo para celular. Além disso, após efetivada a compra o produto será entregue na casa do cliente periodicamente até que não queira mais o kit, não havendo necessidade de deslocamentos até lojas nem de compra recorrente;
- **Senso de pertencimento:** através da plataforma própria, será disponibilizado um espaço para os clientes debaterem assuntos relativos ao produto, criando uma comunidade com interesses em comum. Assim, quem tem sua assinatura particular consegue participar de um todo ainda maior;
- **Novidades:** além do suplemento em si poder ser desconhecido pelo cliente, o intuito da assinatura é conseguir entregar outros produtos relativos a temática de suplementação, como presentes, para que o consumidor conheça mais sobre esse universo e sinta-se valorizado;
- **Unboxing:** trata-se da surpresa que o cliente tem toda vez que recebe o kit em sua casa, pois não sabe exatamente o que têm dentro da caixa. Hoje em dia, é um dos temas mais visualizados em plataformas de vídeo como YouTube.

5.3.2 Segmento de Clientes

- Já consumidores de suplementos com uso recorrente: público que já tem conhecimento, pelo menos básico, acerca de suplementos alimentares e já possui suas preferências. Buscam custo-benefício na hora da compra. Além disso, são consumidores frequentes do produto e compram quase mensalmente;
- Pessoas com interesse de começar a consumir: público que não quis ir até uma loja comprar e sente um pouco de falta de informação para decisão de compra. Teriam suas necessidades supridas por conseguir todas as informações necessárias no mesmo lugar (site ou aplicativo), sem nenhum possível constrangimento ou vergonha, além de receberem em casa com informações de uso e dieta.

5.3.3 Canais de Relacionamento

- Plataforma/site com login para clientes: o modelo seria um site de compras com explicações completas e didáticas acerca do uso de suplementos e planos oferecidos. Ainda contaria com uma robusta área exclusiva para o cliente, onde esse poderia acompanhar todo o histórico de recebimentos, participar dos fóruns, passar feedback, dar sugestões, acompanhar seu programa de pontuação e trocar por brindes;
- Aplicativo: como é um negócio que tem por característica um relacionamento a longo prazo com o cliente, é necessário que seja feito um aplicativo para celular, pois é o meio mais prático, rápido e descomplicado de se relacionar com o consumidor. O aplicativo permite notificações e outras comunicações mais diretas com o usuário do que o próprio site;
- Redes sociais: funcionaria como apoio para as campanhas junto aos assinantes, trazendo informações sobre o funcionamento dos planos e sobre os produtos oferecidos;
- Brindes: forma de agrado para os clientes da empresa, seriam enviados gratuitamente junto com os kits e poderiam servir como forma de divulgação da empresa ou até de outras marcas. Foco estaria em presentear o cliente, mais do que exposição;
- Revista do kit: forma de agregar valor ao produto ofertado, descrevendo cada item do kit, seus benefícios, modo de uso, etc, além de outras informações acerca do tema suplementação.

5.3.4 Canais de Distribuição

- Distribuição via parceiro terceirizado: seria feito um contrato para distribuição nacional dos produtos comprados. Dessa forma, não é necessário que a empresa intermediadora tenha estrutura para prestação desse outro serviço.

5.3.5 Receitas

- Venda de assinaturas: faturamento baseado na venda das assinaturas;

5.3.6 Atividades Chave

- Seleção do mix: é de suma importância que os planos de assinatura consigam ser montados e ofertados de acordo com as necessidades dos clientes, para isso a empresa precisa estar bastante atenta ao mercado e manter uma linha de comunicação fácil e aberta. Também é muito importante que a empresa ofereça produtos de boa qualidade que igualem ou superem as expectativas dos clientes;
- Montagem dos kits: a empresa deve treinar muito bem seus funcionários e garantir que todos os kits cheguem completos para os clientes. Como essa atividade será feita fora da sede da empresa, a responsabilidade dos funcionários que estiverem executando essa tarefa deve ser tremenda;
- Relacionamento com clientes: como o modelo foca no relacionamento de longo prazo, a manutenção desse contato deve ser tarefa central. Um cliente que cancele uma assinatura, muito provavelmente não voltará a fazer negócio;
- Edição revista: como é um dos grandes agregadores de valor do produto ofertado, deve ser produzida com muito carinho e cuidado, por isso a decisão de internalizar. Além disso, demanda um grande esforço para gerar conteúdo interessante periodicamente para o mesmo público;
- Gestão de entregas: é de responsabilidade da empresa vendedora garantir junto a transportadora que os pacotes estejam sendo entregues corretamente e bem cuidados. Também é responsabilidade da empresa solucionar qualquer imprevisto relatado pelo cliente.

5.3.7 Recursos Chave

- Estrutura de TI: é imprescindível que as plataformas estejam sempre funcionando em perfeitas condições e com planos de contingência para cenários de falhas;
- Segurança de dados: como a plataforma lida com pagamentos online a segurança dos dados dos clientes é primordial. Nesse aspecto seriam contratadas empresas

gerenciadoras de pagamentos online e um sistema de backup interno para que as informações dos clientes não sejam perdidas.

5.3.8 Parceiros Chave

- Transportadoras: são o canal de distribuição da proposta de valor concreta, o produto, para o cliente. Portanto são parceiros essenciais para o sucesso do negócio. Devem estar alinhados com o nível de qualidade almejado pela empresa intermediadora e com os processos bem ajustados para não gerar falhas;
- Fábricas e marcas de suplementos: são os fornecedores dos produtos oferecidos na assinatura, devem e entender a proposta de valor do negócio para buscarem a mesma qualidade almejada pela empresa. Nesse negócio em específico, é importante que queiram mostrar coisas novas para o público, enviando amostras ou brindes para gerar mais valor no quesito novidade;
- Personal trainers: grande força influenciadora de compra, pois estão diretamente relacionados com o objetivo do uso de suplementos alimentares para o público praticante de atividades físicas;
- Influencers: assim como os personal trainers, são uma ótima forma de atingir o público-alvo almejando. Também podem ser ótima forma de comunicação para melhoria do produto ou serviço ofertado;
- Nutricionistas: seriam os profissionais mais responsáveis pelos conteúdos da plataforma e revista. Bem como estariam envolvidos no desenvolvimento dos planos de assinatura ou oferta de suplementos para que respeitasse as restrições e cuidados alimentares dos consumidores.

5.3.9 Estrutura de custos

- Manutenção estrutura de TI: custos com servidores, backups, internet, etc;
- Embalagens: como os produtos seriam enviados com mais itens no mesmo kit, é necessária uma embalagem extra;
- Revistas e brindes: custos envolvendo a reprodução das revistas e nos casos de brindes do próprio clube de assinatura, os custos envolvidos com sua produção;
- Montagem dos kits: preparação das embalagens com o produto principal e secundários, colocação das etiquetas de rastreabilidade e organização para envio.

5.3.10 Características Específicas

O Clube de Assinatura possui um modelo de receita avaliado como ponto muito forte. Essa vantagem no faturamento acontece, pois o cliente paga pelo produto antes de recebe-lo,

ou seja, o fluxo de caixa da empresa fica sempre positivo, o que diminui muito alguns riscos e, principalmente, os custos financeiros. Também sobre o modelo de receita, por tratar-se de um modelo de assinatura, tem por princípio a ideia de relacionamento de longo prazo com o cliente, o que garante uma segurança de entradas muito maior que a de diversos outros modelos. Com toda essa estabilidade e previsão de receita precisa, é possível que a empresa faça planejamentos a mais longo prazo e realize melhores negociações com seus fornecedores. Outra peculiaridade desse modelo é a relação entre valor entregue e crescimento da base de assinantes. Quanto mais assinantes a empresa tem, maior fica seu poder de barganha com fornecedores, o que diminui seu principal custo, podendo alocar esse ativo em outra forma de agregar valor ao seu produto, dificultando a entrada de concorrentes. Esse processo de aumento de clientes e melhoramento do produto pode acontecer quase indefinidamente.

Um risco desse modelo de negócio é sua necessidade de escalabilidade, pois sem volume de assinantes não existe barganha com fornecedores nem diluição dos custos fixos, o que leva a empresa a operar com margem negativa.

5.4 Quadros Comparativos

Quadro 4 - Comparativo Demanda de Mercado

Critério	Compra Coletiva	Franquia Móvel	Clube Assinatura
Existe audiência significativa para o produto?	Bom	Ruim	Bom
Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (ciclo de vida)	Bom	Bom	Ruim
Como os clientes veem o relacionamento com a minha empresa? (valor agregado)	Ruim	Bom	Bom
Qual é o potencial de crescimento deste mercado?	Ruim	Bom	Bom
Quanto é o custo de captação do cliente?	Bom	Ruim	Ruim

Como os modelos de Compra Coletiva e Clube de Assinatura utilizam-se da internet como meio de divulgação e venda, possuem um universo de público muito vasto para explorar, não existindo barreiras geográficas para conquista do cliente. Vale ressaltar que o modelo de Franquia Móvel também se utilizaria da internet para sua divulgação, logo teria a mesma capacidade de alcance que os demais, mas a venda só ocorreria nos locais onde os totens estivessem presentes. Por outro lado, o potencial de interação do público com os modelos de Franquia Móvel e Clube de Assinatura é maior por conta do fator físico do totem e da periodicidade do recebimento dos kits, respectivamente. Os kits, por exemplo, contam com brindes especiais a cada envio e, com o aumento da base de clientes, tendem a ficar mais robustos.

No âmbito de ciclo de vida do produto e recuperação do investimento, os modelos de Compra Coletiva e Franquia Móvel são classificados como mais altos potenciais. O primeiro, ganha essa avaliação pois tem investimento inicial muito baixo, visto que se trata de um intermediador que se utiliza de uma plataforma online para sua divulgação e venda. Logo, mesmo o ciclo de vida de cada venda sendo muito curto, o modelo consegue recuperar seu investimento no curto prazo. Já a Franquia Móvel tem características um pouco diferentes, visto que seu investimento inicial é alto, pois necessita dos totens e produtos disponíveis para operação. Porém, como trata-se de um modelo de franquia, esse investimento rapidamente é passado para o parceiro que decide comprar a franquia. Sendo a estratégia da franqueadora manter uma produção enxuta de totens e esperar a venda de todos para fazer novo pedido de produção, esse modelo consegue atingir a classificação de alto potencial. O modelo de Clube de Assinatura, por outro lado, trabalha muito focado no longo prazo, fazendo altos investimentos na captação de clientes, o que segundo a metodologia é um baixo potencial de atratividade, já que demora mais para recuperar seu investimento. Outro critério bastante importante é o do crescimento de mercado, onde percebemos algumas alterações nas classificações de potencial. A primeira diferença percebida em relação ao critério anterior é o baixo potencial de crescimento para o modelo de Compra Coletiva, que se deve as baixas taxas encontradas em diversos negócios do mesmo tipo. Já as taxas de crescimentos previstas para os modelos de Franquia Móvel e Clube de Assinatura, são bem positivas e atraentes, por isso sua classificação como “alto potencial”.

Para finalizar a análise dos critérios do quadro apresentado, temos o critério de custo de captura de clientes em relação ao seu retorno a curto ou longo prazo. Seguindo a metodologia apresentada por Dornelas (2008), o modelo de Compras Coletivas foi classificado positivamente por seu custo de aquisição ser muito pequeno. O valor reduzido para captura de

consumidores se deve ao fato do baixo risco da venda, já que não possui estoques e existe um mínimo para que a transação aconteça. Assim, o gasto da empresa é apenas com um processo de divulgação básico na internet. Os outros dois modelos ganharam classificação de “baixo potencial”, pois na Franquia Móvel é necessário o investimento com um totem para que sejam capturados os clientes de determinado estabelecimento, logo, são necessários diversos pequenos esforços para fidelizar uma vasta base de clientes e buscar o investimento inicial. Nesse modelo, existe um custo marginal de captura por estabelecimento baixo, pois se diluía por todos os frequentadores daquele local, porém o custo total que envolve diversas localidades, torna-se mais alto. No modelo de Clube de Assinatura, a aquisição dos novos clientes é feita com muitos incentivos para que o consumidor inicie sua assinatura na plataforma e mantenha-a. Assim, o planejamento é feito a longo prazo pois o modelo prevê uma estabilidade de receita muito benéfica para a empresa. Portanto, sob o ponto de vista da metodologia, a classificação deve ser de baixo potencial, pois não prevê recuperação do investimento a curto prazo.

Quadro 5 - Comparativo Tamanho e Estrutura de Mercado

Critério	Compra Coletiva	Franquia Móvel	Clube Assinatura
Tamanho do Mercado	Bom	Bom	Bom
Barreiras	Bom	Bom	Bom
Qual estágio do ciclo de vida está o tipo de negócio?	Ruim	Bom	Bom
Regulamentação?	Bom	Bom	Bom
Custos de marketing?	Bom	Ruim	Ruim
Custos de distribuição?	Bom	Ruim	Bom
Barganha fornecedores?	Bom	Bom	Bom

O quadro dos critérios de Tamanho e Estrutura de Mercado ficou com uma avaliação mais homogênea dentre os modelos considerados, isso porque trata-se do mesmo setor. Como citado na introdução do trabalho, o mercado de suplementos no Brasil tem tamanho estimado de R\$ 2 bilhões (BRASNUTRI, 2018) com previsões otimistas de crescimento devido ao aquecimento da economia e aumento do número de consumidores. Também, é um mercado numeroso de fornecedores em concorrência monopolística, ou seja, o produto ofertado possui algumas diferenciações específicas para evitar a competição exclusivamente pelo preço. Assim, a barganha dos fornecedores é baixa pois existem muitas opções substitutas muito semelhantes entre si. Para encerrar as semelhanças, a regulamentação para o setor varejista no mercado de

suplementos alimentares é de relativa facilidade para conseguir, isolado o fator burocrático brasileiro para empreender.

Partindo para a explicação das diferenças apresentadas entre os modelos, temos o critério estágio do ciclo de vida do negócio. O ciclo de vida, apresentado por Kotler (2012) é dividido em 4 partes: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estágios de introdução e crescimento são considerados positivos para empreendedores, pois significam que a empresa tende a melhorar e conquistar mais mercado. Já o estágio da maturidade pode ter duas faces para análise, a primeira é positiva porque é o período que permite a maior margem de lucro do negócio, contudo, a segunda face é a do início do processo de declínio. No declínio, a empresa já precisa estar com um produto em fase de crescimento para que possa apoiar-se financeiramente nele para garantir a perpetuidade da organização. Portanto, foi avaliado que o modelo de Compra Coletiva já se encontrava em estágio de final de maturidade e início de declínio, o que para longo prazo é uma visão pessimista. Por outro lado, os modelos de Franquia Móvel e Clube de Assinatura (para entrega de produtos) são relativamente novos no mercado. Exemplos reais utilizados como referência, encontram-se em fase de crescimento a início de maturidade, por isso a avaliação de “alto potencial” dada para esses formatos de negócio. Os próximos critérios com diferenças evidenciadas, ou seja, custos de marketing e distribuição, serão avaliados em conjunto para cada um dos tipos de modelo de negócio. Seguindo a ordem do quadro, o modelo de Compra Coletiva é o que trabalha com menores custos para ambas as áreas, isso porque usa de comunicação estritamente online e tem sua distribuição feita por parceiro terceirizado e com custos repassados totalmente para os clientes. Assim, esse modelo ficou com ambas avaliações de “alto potencial”. O modelo de Franquia Móvel teve ambos critérios classificados como “baixo potencial” pois trabalha com incentivos de marketing para compra, investe em comunicação física nos pontos de venda, precisa de estoque disponível e distribuição própria. Por fim, o Clube de Assinatura ficou com “baixo potencial” em custos de marketing e “alto potencial” em custos de distribuição. O motivo para classificação negativa dos custos de marketing é devido ao incentivo de vendas para aumento rápido da base de assinantes, similar ao modelo de Franquia Móvel, além dos custos com brindes especiais e outros benefícios para os clientes, principalmente no início do negócio.

Quadro 6 - Comparativo Margens do Mercado

Critério	Compra Coletiva	Franquia Móvel	Clube Assinatura
Margem de Lucro	Ruim	Bom	Ruim
Ponto de equilíbrio?	Bom	Bom	Ruim

Necessidade capital inicial?	Bom	Ruim	Ruim
Custos de operação?	Bom	Ruim	Bom
Níveis de canais?	Bom	Bom	Bom

O terceiro quadro comparativo trabalha com informações de cunho financeiro para análise das oportunidades de negócio. Logo no início percebemos duas avaliações negativas que poderiam ser preocupantes para decisão de iniciar um negócio, porém, vale ressaltar que tanto a Compra Coletiva quanto o Clube de Assinatura trabalham com volume grande de vendas, o que gera um faturamento expressivo sem necessidade de margens de lucro muito elevadas. Já o modelo de Franquia Móvel, por realizar uma venda fracionada, consegue praticar margens de lucro maiores pois essas modificam muito pouco o valor nominal de cada compra. Cruzando as classificações para os critérios de ponto de equilíbrio e necessidade de capital temos avaliações positivas para o modelo de Compra Coletiva, isso se deve ao fato de ser um modelo de intermediação de venda, o que não exige grandes investimentos iniciais e, portanto, tem seu ponto de equilíbrio atingível a curto prazo. O modelo de Franquia Móvel, diferentemente dos demais, necessita de um investimento inicial em equipamentos o que lhe onera com uma avaliação negativa. Porém, por se tratar de uma franquia, prevê recuperação rápida desse valor por repassar boa parte desse investimento para o franqueado, por isso a classificação positiva no ponto de equilíbrio. Por sua vez, o Clube de Assinatura necessita de forte alavancagem financeira para aumento de sua base de clientes e foca no longo prazo para recuperação do valor investido. Essas duas características o classificam negativamente sob o ponto de vista de metodologia. Para os custos de operação, o modelo de Franquia Móvel foi classificado como “baixo potencial”, isso porque seu funcionamento exige uma área de abastecimento e distribuição interna. Os outros dois modelos utilizam-se das estruturas de parceiros para realizar sua operação e, com isso, diminuem drasticamente essa conta em seu modelo financeiro. O último critério do quadro classificou positivamente todos os modelos, pois possuem no máximo 2 níveis em sua estrutura de canais de distribuição, ou seja, existem poucos agentes para divisão da margem final do valor de venda do produto.

6 RESULTADOS – ESCOLHA DO MODELO

Para seleção do modelo de negócio com maior diferencial competitivo e capacidade de crescimento no mercado, foram considerados tanto os critérios apresentados nos quadros comparativos dos itens anteriores quanto as informações constantes no referencial teórico do trabalho. Com isso, temos a primeira decisão para chegar mais próximo do objetivo final do trabalho, a eliminação do modelo de Compra Coletiva da concorrência pelo melhor diferencial competitivo para o mercado de suplementos no Brasil. O embasamento para essa escolha deve-se ao ciclo de vida do produto ou negócio, fator crucial levantado por Hisrich, Peters e Sheperd (2014), o qual encontra-se em fase de declínio, segundo análises apresentadas nos quadros comparativos. Um modelo de negócio em declínio no seu ciclo de vida não terá perspectivas de margens positivas nem de crescimento no mercado, o que o transforma em um negócio “morto” antes de sua abertura. Portanto, os pontos positivos apresentados nos quadros acabam sendo invalidados, pois consideravam o sucesso do modelo de negócio, critério esse descartado em nossa análise final.

Continuando o processo de escolha, temos os modelos de Franquia Móvel e Clube de Assinatura como fortes concorrentes para o maior diferencial competitivo. Nos comparativos dos quadros apresentados, ambos aparecem com um total de 11 avaliações positivas dos 17 critérios apresentados. Porém, no quadro de estrutura de mercado, o modelo de Clube de Assinatura recebeu 6 avaliações positivas das 7 possíveis, enquanto o modelo de Franquia Móvel recebeu apenas 5. Já no quadro de margens de mercado, o modelo de Franquia Móvel teve 3 classificações positivas, enquanto o Clube de Assinatura teve somente 2. Apesar das diferenças nas avaliações desses quadros, não foi possível determinar a melhor opção. Portanto, para escolha do modelo de negócio com maior diferencial competitivo, serão adicionados os critérios de escalabilidade, risco de insucesso e valor agregado.

Então, com o auxílio dos novos critérios, foi possível distinguir melhor o nicho de cada modelo e chegar a uma decisão final para o trabalho. Para manutenção da linha lógica, conforme apresentada nos objetivos específicos, será primeiramente explicado o motivo da não escolha de um dos dois modelos concorrentes e, depois, a apresentação dos fatores que levaram a escolha do vencedor juntamente com alguns detalhes de sua operação. Assim, o modelo descartado na última análise foi o de Franquia Móvel. Apesar do atrativo modelo de receitas, do otimista contexto brasileiro como 2º maior mercado de academias do mundo e das boas margens devido a característica da compra fracionada, o modelo não possuía perspectivas positivas nos critérios adicionados posteriormente. Explicando melhor os critérios para eliminação, a escalabilidade do negócio estaria limitada a abertura de novos franqueados para

colocação dos totens, os quais teriam abrangência limitada a circulação de pessoas no local. Quanto ao risco de insucesso, como o modelo previa a necessidade de fabricação dos totens, a criação de uma rede de distribuição e a compra de estoques, o risco financeiro do empreendimento era maior do que os demais modelos comparados no trabalho. Por fim, o valor agregado ao produto foi avaliado como um ponto neutro, pois os fatores positivos novidade e conveniência equipararam-se ao fator de baixa personalização.

Encerrando a apresentação dos resultados, explicaremos as razões para a escolha do modelo de Clube de Assinatura como negócio com maiores diferenciais competitivos dentre as três opções apresentadas. O primeiro aspecto fundamental para escolha desse modelo foi seu perfil digital, ou seja, assim como na Compra Coletiva, seu potencial de alcance é praticamente ilimitado, pois utiliza-se da internet como plataforma de vendas e de relacionamento com o público-alvo. Por outro lado, supera o modelo de Compra Coletiva pois trata-se de um negócio em crescimento, segundo classificação do ciclo de vida, logo as chances de sucesso e possibilidade de maiores ganhos são bastante otimistas. Outro fator determinante para escolha foi o baixo custo operacional do modelo, pois sua distribuição é toda feita através de parceiro terceirizado e a montagem dos kits pode ser realizada diretamente no local do fornecedor do suplemento. Com isso, o critério da escalabilidade e abrangência ganha classificação muito positiva. As próximas características do Clube de Assinatura facilitarão a distinção dos negócios de e-commerce, quanto a diferencial competitivo no mercado. Iniciando pelo fator financeiro, mais especificamente quanto a previsibilidade de receita e fluxo de caixa. O modelo de Clube de Assinatura, possui um custo de aquisição de clientes um pouco maior que o custo de um site de vendas genérico, porém, após a efetivação da venda a garantia de recorrência de receita é quase 100%, visto que o produto vendido é uma assinatura de periodicidade pré-definida. Também, não é necessária a compra de estoques para realização da venda, o que diminui os custos de armazenagem, gera um fluxo de caixa positivo e permite que a empresa trabalhe com menor volume de capital de giro. Para encerrar os aspectos financeiros, como existe a recorrência de receita e a previsibilidade aumenta, é possível que a empresa faça investimentos antecipando vantagens futuras para o cliente, o que aumenta a fidelidade do consumidor e aumenta a taxa de previsibilidade de receita, gerando uma espiral positiva para ambas as partes. Com relação aos benefícios para o cliente, o modelo de Clube de Assinatura permite um relacionamento mais personalizado do que outros modelos, agregando mais valor ao produto e dificultando a entrada de novos concorrentes. A personalização do relacionamento se refere a possibilidade de entrega de produtos ou serviços extras, pelo mesmo valor que o cliente pagaria por um simples suplemento e uma loja especializada. Por exemplo, o envio de

uma revista com dicas de alimentação, de uso do suplemento, informações quanto ao produto enviado, brindes da empresa ou das marcas parceiras e possibilidade de participação de uma comunidade com interesses em comum. Para encerrar a explicação da decisão do modelo de negócio escolhido, é preciso explicar o critério adicional do risco de insucesso. No caso do Clube de Assinatura, o risco de insucesso foi classificado como moderado, pois está ligado diretamente aos custos de marketing para aquisição de clientes e custo de elaboração da plataforma online, já que sua operação é simples e terceirizada. Assim, o investimento inicial não é tão grande e pode existir algum retorno rápido sobre ele.

Aprofundando mais o funcionamento do modelo de Clube de Assinatura, a ideia é que a divulgação e venda seja feita toda online. Provavelmente uma boa alternativa é entrar em contato com pessoas influentes no universo da suplementação e nutrição para que o poder de penetração no setor seja mais alto. Também, poderiam ser feitas campanhas de indicação com altas taxas de desconto para quem indicou e quem foi indicado, já que essa prática tem apresentado bons resultados no mercado. Todos esses esforços de marketing são parte do investimento inicial necessário para esse tipo de negócio. Também foi pensada a possibilidade de um programa de pontuação para os clientes, que poderiam ser trocados por outros produtos ou descontos, para valorizar o cliente mais antigo e mais engajado. Outro fator crucial é a embalagem do kit, pois hoje em dia é comprovado que a satisfação na abertura do pacote gera maior fidelidade do consumidor com a empresa. Na mesma linha da embalagem, está o fator surpresa que seria contemplado pelos itens extras no kit, como amostras de outros suplementos e brindes relativos a utilização desses. O cliente também receberia uma revista com todo o estudo detalhado do suplemento recebido, para que se sentisse bem informado e com uma comunicação transparente com a empresa de assinatura. Nessa revista também teriam outras matérias que seriam sugeridas pelos clientes através da plataforma, bem como um espaço para valorização dos consumidores engajados. O sonho grande do negócio seria conseguir atingir uma base de clientes suficientemente grande, para que suplementos de altíssima qualidade pudessem ser oferecidos em edições especiais, por preço menor que o mercado e somente para assinantes do clube. Assim, quanto maior o número de assinantes, mais benefícios teriam, o que levaria a um marketing orgânico já que o cliente também teria benefícios com essas indicações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito da escolha deste tema para realização do trabalho de conclusão de curso foi de auxiliar no processo de definição do negócio, para minimizar a chance de erro na escolha da oportunidade correta e reduzir a chance de desperdício de tempo investido por conta de uma decisão errada logo no início do planejamento do negócio. Para tanto, foram traçados objetivos específicos que somados alcançariam o objetivo geral do estudo apresentado. Assim, escolheu-se o mercado de suplementos alimentares para contexto do estudo a ser realizado. Através de pesquisa de dados secundários e estudo do referencial teórico, foi possível mensurar o tamanho do mercado, seu potencial, seus riscos, seus concorrentes, etc. Com todo esse levantamento de informações realizado, foi possível que o estudo atingisse seu primeiro objetivo específico: “Apresentar e descrever os modelos de negócio para embasar a discussão de diferenciais competitivos”. Para essa apresentação, utilizou-se a metodologia do Business Model Canvas, criada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que permitiu uma visualização clara e holística dos modelos de negócio. Já na apresentação foi possível classificar características específicas positivas e negativas de cada negócio, já preparando o estudo para a etapa de análises e comparações.

O segundo objetivo específico, também atingido, tratava da definição dos critérios para comparação e seleção dos modelos de negócio de modo que refletissem vantagens competitivas no mercado. Para alcançá-lo, foi selecionado o método dos 3Ms desenvolvido por José Dornelas, que colaborou na comparação justa dos modelos e englobou os segmentos-chave do mercado para vencer a concorrência. Nessa análise, percebeu-se a diferença de importância de alguns critérios dentro de cada segmento, e esses foram utilizados como critérios filtro na escolha final do tipo de negócio. O próximo objetivo do trabalho era de realmente comparar os modelos apresentados buscando diferenças entre eles e elencando quais dessas eram positivas e quais eram negativas. Assim, pode-se visualizar cada vez mais qual modelo estava mais apto a concorrer no contexto mercadológico apresentado. O encaminhamento desse objetivo foi a necessidade de adição de três novos critérios de decisão, pois existiam fatores importantes para o empreendedor que não estavam contemplados na análise das oportunidades. Esses critérios adicionados, permitiram uma projeção a longo prazo do negócio e uma reflexão quanto ao gerenciamento de riscos, aspecto bastante importante para o empreendedorismo. O resultado dessa complementariedade de critérios gerou uma decisão mais embasada e com mais segurança de sua afirmação na resposta final para o objetivo geral do projeto. Para finalizar a escolha, foram apresentados alguns detalhes da operação do modelo escolhido que reforçavam o quão otimista podem ser as perspectivas futuras do negócio.

7.1 Limitações do Estudo

O presente estudo teve algumas limitações causadas pela atualidade de alguns dos temas abordados, especificidade de tópicos, não existência dos negócios comparados e pelo formato de pesquisa escolhido. Explicando, primeiramente, a questão da especificidade de tópicos, temos o macro critério de diferencial competitivo escolhido como balizador da pesquisa. Esse termo é utilizado na maior parte das vezes na literatura estrangeira, a qual temos menor acesso do que a nacional. Por conta dessa questão, optou-se por procurar termos com significados semelhantes nas obras dos autores brasileiros para embasar o estudo realizado, porém podem haver diferenças para o conceito original. Já as limitações pela atualidade dos temas, impactaram a quantidade de literatura para conceituação dos modelos de negócio, principalmente o modelo de franquia móvel e clube de assinatura. O modelo de franquia móvel é um formato de negócio bem específico, com poucos cases nacionais e internacionais e quase nenhuma literatura conceituando sua estratégia, operação, etc. Por isso, o embasamento utilizado no trabalho se deu através do case de sucesso nacional da empresa Mobibox e conceitos gerais sobre franquias. Também com pouca literatura formal a respeito foi o modelo de clube de assinatura. Nesse caso, foram encontrados diversos cases de sucesso, porém, não foi encontrada literatura para abordar o âmbito teórico dessa formatação de negócio.

As limitações pela não existência dos negócios, são a falta de dados reais sobre cada um dos modelos apresentados no trabalho, bem como a falta de feedbacks dos públicos-alvo elencados. Assim, a pesquisa foi baseada em dados secundários, ou seja, dados pesquisados para outros fins e em outras datas, mas que também serviram para mensurar os objetos de estudo desse trabalho. Outro ponto que a não existência dos negócios impactou no trabalho foi a falta de testes para revisões dos modelos de negócio, pois não se pode ter a garantia de que os modelos estão prontos para competir no mercado escolhido.

Por fim, as limitações geradas pelo método de pesquisa exploratório são de cunho estatístico. Isso porque nesse tipo de pesquisa não são feitas análises quantitativas com amostras representativas do todo da população estudada. Assim, não se têm dados específicos de cada modelo, até porque os negócios não existem ainda. Também, por serem três modelos de negócios comparados no estudo, o esforço necessário para coleta de todos esses dados não seria viável dentro dos prazos para realização do trabalho.

7.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente trabalho encerra-se sugerindo próximos passos para continuidade do estudo apresentado. Segundo Dornelas (2011), após a escolha da oportunidade a ser explorada, é o momento para elaboração de um plano de negócios. O plano terá o papel de embasar, com

dados cada vez mais próximos da realidade, as perspectivas para o negócio. Para isso, seriam feitas pesquisas de cunho qualitativo e quantitativo junto ao público-alvo, simulações financeiras e estudos regulatórios para abertura do empreendimento. Assim, um plano de negócio completo seria composto por um plano de marketing, plano financeiro, plano operacional e plano de recursos humanos. Com esse documento em mãos, o empreendedor é capaz de buscar aportes financeiros externos, sócios e iniciar a construção de sua empresa.

REFERÊNCIAS

ANCECO. *La guía de las centrales de compra y de servicios*. Madri: ANCECO. 2000.

Assessoria de Imprensa. **O que é e para que servem o suplemento alimentar?** Seção Publicador de Conteúdo. Disponível em: < http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=2867826&_101_type=content&_101_groupId=219201&_101_urlTitle=o-que-e-e-para-que-serve-o-suplemento-alimentar-&inheritRedirect=true>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Artmed, 2009. p. 306.

BOTTURA, Caio. **Manual dos Suplementos**. 2015. p. 15-16.

BRASIL. **Lei n. 8955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em 22 abr. 2019.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CHERTO, M et al. **Guia oficial do instituto de franchising 2005**. São Paulo: ADC Editora, 2005.

CHESBROUGH, Henry. **Business model innovation: it's not just about technology anymore**. *Strategy & Leadership*, Inglaterra, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

COELHO, M. S.; SALAS-MELLADO, M. M. **Revisão: composição química, propriedades funcionais e aplicações tecnológicas da semente de chia (Salvia hispânica L) em alimentos**. *Brazilian Journal Food Technology*. Campinas. Vol. 17. Num. 4. 2014. p.259-268.

Dietary Supplements. 9 de abr. 2019. Disponível em: <<https://www.fda.gov/food/dietarysupplements/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

DORF, B.; BLANK, S. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&Ranch, Inc. Publishers 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4.ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5.ª ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. 3.ª tiragem, Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo; O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso**. São Paulo: Empreende, 2016.

E-COMMERCE NEWS. E-Commerce News. **Artigos sobre E-Commerce**. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/ecommerce/artigos/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

E-COMMERCE ORG. E-commerce Org. **Notícias e Artigos selecionados sobre E-commerce**. Disponível em: <<https://www.e-commerce.org.br/category/noticias/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

FRANCHISING GROUP. **O que é e como funcionam as franquias móveis**. 2018. Disponível em: <<https://www.franchisinggroup.com.br/franquia/o-que-e-e-como-funcionam-as-franquias-moveis/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 18 abr. 2019.

GOMES, C. B.; SÁ BARRETO, A. F. C.; ALMEIDA, M. M.; MELLO, A. O. T.; IDE, B. N.; SANTOS, C. P. C. **Uso de suplementos termogênicos a base de cafeína e fatores associados a qualidade de vida relacionada a saúde em praticantes de atividade física**. Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício. Vol. 8. Núm. 49. p.695-704. 2014. Disponível em: <<http://www.rbpfex.com.br/index.php/rbpfex/article/view/685/644>>.

GRAND VIEW RESEARCH. **Market Research Report: Dietary Supplements Market Size, Share & Trend Analysis**. 2018.

HELOU, T.; GONZALEZ, D.; SUZUKI, V. **Influência da cafeína na lipólise e metabolismo da glicose durante uma aula de ciclismo indoor**. Revista Brasileira de Nutrição Esportiva. Vol. 7. Núm. 39. 2013. Disponível em: <<http://www.rbne.com.br/index.php/rbne/article/view/390/376>>.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 1986.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9.^a ed., Porto Alegre, AMGH, 2014.

Institute of Medicine. **Dietary reference intakes for micronutrient Vit. A, C, E, zinc, copper and magnesium**. Panel on Macronutrients, Subcommittee on Upper Reference Levels of Nutrients, Subcommittee on Interpretation and Uses of Dietary Reference Intakes, and The Standing Committee on the Scientific Evaluation of Dietary Reference Intakes, Food and Nutrition Board. Washington, DC: National Academy of Sciences 2002/2005.

INFOMONEY. **Modelo de franquia chega a 1.600 pontos e revoluciona mercado de smartphones**. 2017. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/conteudo-patrocinado/noticia/6121143/modelo-franquia-chega-600-pontos-revoluciona-mercado-smartphones>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

JOHNSON, M. K. **Seizing the White Space: business model innovation for growth and renewal**. Harvard Business School Press, 2010.

KEEGAN, W. J.; GREENS, M. C. **Princípios do marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. V. **Administração de Marketing**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson, 2012. p. 349.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LAFONTAINE, F; BLAIR, R. **The economics of franchising**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2005.

LIOBIKAS, J. et al. **Anthocyanins in cardioprotection: a path through mitochondria**. Elsevier Pharmacology Research. 2016.

MAGRETTA, Joan. **Why Business Model Matter**. Harvard Business Review, 2002. Disponível em: < <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 05 set. 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTELLI, F.; NUNES, F.M. **Radicais livres: em busca do equilíbrio**. Ciência e Cultura. Vol. 66. Num. 3. 2014. p. 54-57.

MC MULLEN, J. S., & SHEPHERD, D. A. **Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur**. Academy of Management Review 31, no. 1. 2006.

MEHTA, Nick et al. **Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue**. Hoboken: Wiley, 2016.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 485.

MUEHLHAUSEN, Jim. **Modelo de negócios para leigos**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2014.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. Lausanne: Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. InterSaberes, 2016.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, 2008.

POWERS, S.; HOWLEY, E.T. **Fisiologia do Exercício: teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho**. 8a edição. Manole. 2014.

REIS FILHO, A. D.; AMARAL FILHO, J. C.; SANTINI, E.; RAVAGNANI, C.D.F.C.; VOLTARELLI, F. A.; FETT, C. A. **Efeitos de um produto termogênico sobre parâmetros bioquímicos e morfológicos relacionados à saúde: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Nutrição Esportiva. Vol. 6. Núm. 33. p.168-177. 2012. Disponível em: <http://www.rbne.com.br/index.php/rbne/article/view/284/298>

REVISTA EXAME. **Como um inovador modelo de franquia viralizou no mercado nacional**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-um-inovador-modelo-de-franquia-viralizou-no-mercado-nacional/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB no Brasil. Mato Grosso. 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>.

SHNEIDER C., MACHADO C., LASKA SM., LIBERALI R. **Consumo de Suplementos Nutricionais por Praticantes de Exercício Físico em Academias de Musculação de Balneário Camboriú –SC**. Revista Brasileira de Nutrição Esportiva, 2008. p. 307-322.

SILVA, Bruno Soares da et al. **Ecommerce**. São Paulo, 2010.

SILVA, P.S.; NAVARRO, F. **Efeitos da ingestão de chá verde sobre a oxidação lipídica no sedentarismo e no exercício**. Revista Brasileira de Nutrição Esportiva. Vol. 1. Núm. 3. p.45-60. 2007. Disponível em: <http://www.rbne.com.br/index.php/rbne/article/view/26/25>

VALENTIM, Vitoria. Por que os clubes de assinatura estão revolucionando o e-commerce? E-Commerce Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/clubes-de-assinatura-e-commerce/>>. Acesso em 22 abr. 2019.