

PROPOSIÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS EM UM MODELO DE NEGÓCIO VAREJISTA

JEISON ROGÉRIO LÖSCH¹

jeison-rl@hotmail.com

ÂNGELA DE MOURA FERREIRA DANILEVICZ¹

angelamfd@producao.ufrgs.br

RESUMO

Quando uma empresa desenvolve novos serviços atrativos aos clientes ela aumenta o valor relacionado ao seu modelo de negócio (MN). Assim, o objetivo desse trabalho foi propor novos serviços para uma empresa varejista através de um processo composto por cinco etapas: entendimento do negócio atual, levantamento de informações, proposição de novos serviços, avaliação e priorização dos novos serviços e descrição do MN incrementado pelos novos serviços priorizados. Essas etapas foram realizadas a fim de, respectivamente, compreender as características do negócio, identificar oportunidades de melhoria, sugerir novos serviços, selecionar os serviços a serem implementados nesse primeiro momento e explicitar como ficará o MN depois da adesão aos novos serviços. Como resultado desse trabalho, obteve-se uma proposta de melhoria para o MN atual, por meio de uma novas abordagens de venda junto ao público-alvo.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Serviços. Valor. Empresa varejista. Bazar.

1 INTRODUÇÃO

Grande parte das empresas que visam o lucro estão fundamentadas em uma tecnologia, que é composta por um produto e um processo, mais um negócio, formado pelas atividades de gestão e transação. As inovações realizadas nos processos e na gestão são

¹ Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Av. Osvaldo Aranha, 99, 5ª andar, CEP 90035-190, Porto Alegre, RS, Brasil, e-mail: jeison-rl@hotmail.com; angelamfd@producao.ufrgs.br.

consideradas inovações da organização, impactam na redução de custos e são mais perceptíveis dentro da empresa. As inovações no produto e na transação são consideradas inovações da firma, contribuem para o aumento da receita e impactam na oferta de valor percebida pelo cliente. (ZAWISLAK P.A. et al., 2012).

Dessa maneira, Kim e Mauborgne (2005) incentivam as empresas a inovarem em seus negócios através da diferenciação da oferta de valor. Para isso, as atividades dessas empresas devem ser repensadas e elas devem encontrar alternativas de ganhar dinheiro longe da concorrência do setor no qual estão inseridas.

Para encontrar auxílio na tarefa de produzir e entregar valor, a empresa pode realizar a modelagem do seu negócio. Assim, ficará claro quem são os clientes e qual é o bem que está sendo oferecido a eles. Além disso, será possível delinear como se vai ganhar dinheiro e quais são os custos e os recursos envolvidos com o empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Em especial, o MN das empresas varejistas focadas na revenda de mercadorias pode se diferenciar através da maneira como os produtos serão entregues (SOARESCU A. *et al.*, 2011) - visto que elas não desenvolvem os produtos que vendem, mas têm grande potencial para inovar na forma de entregá-los.

Em particular, há - em São Sebastião do Caí, interior do estado do Rio Grande do Sul - um bazar com um MN semelhante aos dos concorrentes - fundamentado na disponibilização e revenda de mercadorias de terceiros - mas, que deseja agregar valor ao seu negócio para atender às expectativas dos clientes e se destacar no mercado. O setor de bazar possui baixas barreiras de entrada e há na pequena cidade de São Sebastião do Caí mais de cinco concorrentes diretos que vendem os mesmos produtos da mesma forma que o bazar estudado.

Por isso, o objetivo do presente trabalho foi propor novos serviços para o MN da empresa. Esperou-se enquanto resultado o delineamento de novos serviços que diferenciassem a (i) oferta de valor que a empresa realiza ao seu público alvo e (ii) a maneira como o bazar entrega esse valor aos seus clientes.

O trabalho desdobra-se em cinco seções, sendo que a primeira, introdução, contém as diretrizes norteadoras do trabalho. Na seção dois, inovação em modelos de negócios, são apresentados os conteúdos encontrados na literatura sobre à inovação em modelos de negócios. Na seção três, os procedimentos metodológicos são desdobrados em: método de pesquisa e método de trabalho. Na seção quatro, são descritos os resultados oriundos da pesquisa e, por fim, na seção cinco, são expostas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2 INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS

Muitas empresas desenvolvem seus negócios sem antes se preocuparem em entender quem é o seu cliente e o que, realmente, ele está comprando delas. Levitt (2004), ao explicar a ‘miopia’ das empresas cita o exemplo de Hollywood que acreditava que o seu negócio era fazer cinema em vez de entretenimento e, por isso, quase se extinguiu com o surgimento da televisão. Isso não aconteceu, porque as produtora - depois de ter amargado perda de espaço no mercado - passou por uma reformulação e começou a produzir entretenimento, também, para a TV. Conhecer os clientes não quer dizer que se deva apenas definir o público alvo. Segundo SEBRAE/NA (2013), conhecer os clientes é conhecer as necessidades e as preferências desses.

Depois de conhecer os clientes, a empresa pode pensar na forma de entregar o que eles desejam. Para tanto, pode-se utilizar a modelagem de negócios. O termo 'modelo de negócio' é creditado a Peter Drucker, pois ele propôs que os empresários pensassem em elementos essenciais dos seus empreendimentos como: os clientes e o que eles valorizam (CANDEROLO, 2009; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Atualmente, na era da internet 2.0 o estudo e a aplicação das técnicas de modelagem de negócios estão adquirindo maior repercussão (WIRTZ; SCHILK; ULLRICH, 2010). Mesmo assim, como salientam Casadesus-Masanell e Ricart (2010), os conceitos dessa teoria ainda carecem de definições claras e uniformes. Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.36) isso ocorre porque os “diferentes autores raramente dependem uns dos outros”, acarretando na lentidão do avanço da pesquisa sobre o tema.

MN é interpretado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) como uma ferramenta conceitual que possibilitam expressar de uma maneira lógica os negócios de uma empresa. Teece (2010, p.179) acrescenta a palavra ‘valor’ ao definir MN: "Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor". Johnson, Christensen e Kagermann (2008, p.54) também se mostraram favoráveis à construção de um MN baseado em valor e disseram que “não é possível inventar ou reinventar um modelo de negócios sem antes identificar uma clara proposição de valor ao cliente”.

Apesar de não haver um consenso na literatura sobre qual deve ser o escopo da modelagem de negócios, é possível encontrar muitas semelhanças entre as proposições. Em seu trabalho, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.19), realizaram uma síntese das etapas de

construção de um MN e, como resultado, apresentaram estes nove blocos: proposição de valor, cliente alvo, canal de distribuição, relacionamento, configuração de valor, competências, rede de parceiros, estrutura de custos e modelo de receitas.

Teece (2010, p.189,190), por sua vez, sugere que um MN seja elaborado a partir da observação de fatores internos e externos à empresa, como estes: a utilidade que o produto ou serviço traz para o cliente, o preço que o cliente está disposto a pagar pelo bem, o tamanho do mercado, os concorrentes, as inovações na área, a estrutura e os recursos necessários, os custos e como eles podem se alterar e, por fim, a estratégia para manter os concorrentes afastados. Johnson, Christensen e Kagermann (2008, p.54) sugeriram quatro passos para a estruturação do MN, os quais são: proposição de valor ao cliente, fórmula de lucro, recursos chaves e processos chaves.

É importante que o projeto e a execução de um MN estejam associados à análise estratégica do ambiente no qual a empresa está inserida. Enquanto o MN é a arquitetura do negócio, a análise estratégica do ambiente é um plano minucioso, que leva em consideração fatores externos, como: política e concorrentes (MAGRETTA, 2002, *apud* OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y.; TUCCI C.L. , 2005). Teece (2010) propôs que a análise do ambiente deva ser conduzida através do levantamento de informações sobre: (i) o tamanho do mercado e se o serviço ou produto tem condições de atender a demanda, (ii) os produtos/serviços concorrentes (direta ou indiretamente) e (iii) as tecnologias emergentes no setor de atuação da empresa.

Para que a empresa seja capaz de oferecer e capturar maior valor é importante que ela consolide o máximo de informações e utilize a criatividade para resolver os problemas que envolvem o seu MN - gerando novas propostas de valor. Novas propostas de valor, segundo Kim e Mauborgne (2005, p.16), são melhorias nas quais "obtem-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial" e, ao mesmo tempo, "aumenta-se o valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor."

A fim de contribuir para que as empresas aumentem o valor que elas ofertam e criem um mercado lucrativo e livre da competição, denominado de 'oceano azul', Kim e Mauborgne (2005) propuseram que as empresas examinem e inovem nestas seis fronteiras dos seus negócios: (i) os setores alternativos, (ii) os grupos estratégicos, (iii) a cadeia de compradores, (iv) as ofertas de produtos e serviços complementares, (v) os apelos funcionais e emocionais dos compradores e (vi) o transcurso do tempo.

Examinar os setores alternativos baseia-se em: identificar os atributos que incentivam os compradores a escolher outros setores em vez do setor de atuação da empresa e incorporar esses atributos no MN da empresa. Examinar os grupos estratégicos consiste em repensar a classificação do nicho de clientes que a empresa atende na tentativa de identificar oportunidades de negócio. Examinar a cadeia de compradores fundamenta-se em repensar sobre quais grupos de clientes - os compradores, os consumidores ou os influenciadores – a empresa está pondo o seu foco. Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares permite: pensar nos problemas que os clientes enfrentam antes, durante e depois da compra do produto ou serviço da empresa e propor soluções complementares para esses problemas – o que atrairá os clientes. Examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores se apoia em aumentar o valor das soluções oferecidas pela empresa através do acréscimo de: emoção, se a empresa atua em um setor funcional; de função, se a empresa pertence a um setor com apelo, fortemente, emocional. Examinar o transcurso do tempo consiste em: identificar as tendências decisivas e irreversíveis do setor e tornar a empresa pioneira no desenvolvimento de produtos e serviços úteis para os clientes dentro dessas tendências (KIM, C. W.; MAUBORGNE R., 2005).

Dependendo do MN escolhido pela empresa para atender a demanda, ela terá mais pontos fortes na sua capacidade de desenvolvimento, de operação, de gestão ou de transação (ZAWISLAK P.A. et al., 2012). Para Zawislak (2012) toda empresa possui essas quatro capacidades, nenhuma delas é nula e a mais desenvolvida é a que confere o diferencial tecnológico para a empresa.

A capacidade de desenvolvimento, implica que a empresa possui habilidade para desenvolver novos produtos e processos. A capacidade de operação, confere a empresa a habilidade de realizar eficientemente a sua rotina. A capacidade de gestão, implica em gerenciar, eficazmente, o empreendimento e fazer disso um diferencial. Por fim, a capacidade de transação confere à empresa novas formas de comercializar os seus produtos (ZAWISLAK P.A. et al., 2012).

Melhorar o MN pode resultar em criação de valor para os clientes e em apropriação de valor para a empresa. Para Sorescu *et al.* (2011), em uma empresa varejista, a criação de valor ao cliente pode ser obtida ao longo destes três temas: (i) eficiência para o cliente, (ii) eficácia para o cliente e (iii) envolvimento do cliente. E, a fim de apropriar valor, a empresa varejista pode inovar nestes três outros temas: (iv) eficiência operacional, (v) eficácia operacional e (vi) retenção dos clientes.

A eficiência para o cliente é ampliada quando a empresa se preocupa em tornar o acesso aos produtos o mais fácil possível. Já a eficácia para o cliente é alcançada quando a empresa consegue facilitar as metas de consumo do cliente – ajudando-o a escolher o produto que mais lhe interessa. No sentido de aumentar o envolvimento do cliente, a empresa deve propor um relacionamento com ele que vai além do comercial. Para apropriar valor, a empresa pode aprimorar a eficiência operacional através: da excelente atuação do setor de compras, da melhoria no ambiente da loja e da redução dos custos pela adoção de novas tecnologias que agilizam os processos. A empresa pode ainda aumentar a sua eficácia operacional variando os produtos em harmonia com a demanda, realizando pesquisas para saber o que os clientes desejam e explorando negócios complementares. O último tema é a retenção dos clientes, que pode ser conquistada com base no relacionamento e através das atividades de Marketing (SORESCU A. *et al.*, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção contém o detalhamento dos procedimentos metodológicos norteadores do trabalho, explicitados através do método de pesquisa e do respectivo método de trabalho. O método de pesquisa esclarece a natureza, a abordagem, os objetivos e o procedimento adotado na condução da pesquisa. O método de trabalho apresenta as cinco etapas que foram realizadas para que fosse possível alcançar os objetivos iniciais estabelecidos pelo trabalho.

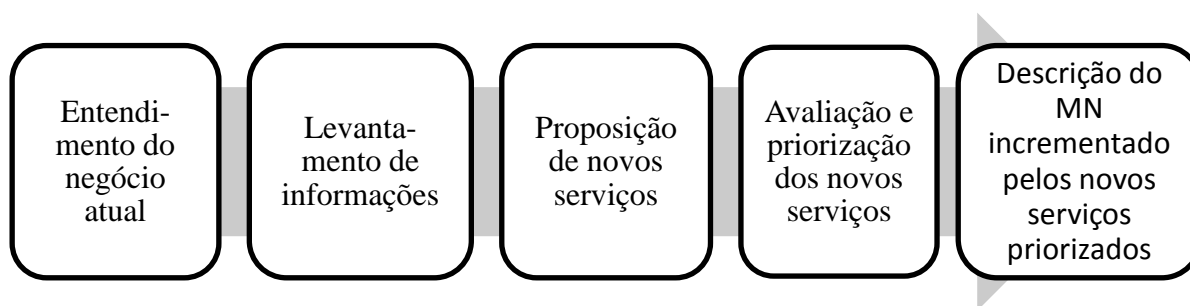
3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Essa pesquisa é de natureza aplicada, pois os conhecimentos gerados por ela contribuíram para a reformulação do MN da empresa; adota abordagem qualitativa e quantitativa: a primeira, porque se trata da análise e interpretação de informações subjetivas oriundas da literatura e de pesquisas de fontes secundárias; a segunda, por conta da coleta, análise e interpretação de dados quantificáveis levantados em questionários. A pesquisa possui objetivos exploratórios, porque visa compreender características do MN da empresa; e utiliza o estudo de campo como procedimento uma vez que busca o detalhamento da realidade do bazar através da observação direta (GIL, 2007).

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

Esse trabalho foi realizado em cinco etapas: (i) entendimento do negócio atual; (ii) levantamento de informações; (3) proposição de novos serviços; (4) avaliação e priorização dos novos serviços; (5) descrição do MN incrementado pelos novos serviços priorizados. Cada uma dessas etapas foi fragmentada em atividades, que a compuseram.

Figura 1 - Cinco etapas do trabalho



Na primeira etapa, a fim de entender o negócio atual da empresa, foram realizadas duas atividades: (i) levantamento do MN atual, (ii) análise do posicionamento tecnológico da empresa. O levantamento do MN atual foi realizado através das respostas ao questionário originado do acoplamento dos modelos propostos por Teece (2010) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Dessa forma, o Quadro 1 contém as questões que foram respondidas e os autores que as sugerem. A análise do posicionamento tecnológico da empresa consistiu em descrever o tipo de mercado, a base tecnológica e o arranjo das capacidades do empreendimento - explicitando pontos positivos e negativos dessas capacidades.

A segunda etapa, levantamento de informações, foi realizada através do (i) levantamento de informações do ambiente externo e de (ii) pesquisas primárias e observação do comportamento de clientes e não clientes.

O levantamento de informações do ambiente externo foi conduzido através de pesquisas secundárias nos domínios eletrônicos de diversas entidades que poderiam fornecer informações importantes para o negócio.

As pesquisas primárias consistiram em um questionário aberto destinado à clientes e não clientes - que tinham que responder sobre os motivos que os levavam escolher um estabelecimento para realizarem as suas compras. Além disso, se eram clientes de bazares, os respondentes eram convidados a descrever os motivos que os levavam a escolher um bazar para realizarem as suas compras e os problemas que eles e as pessoas próximas a eles

enfrentavam nos bazares. Caso não fossem clientes de bazares, eles eram convidados a explicar os seus motivos para procederem dessa maneira. Essas pesquisas foram realizadas com 60 moradores de 8 cidades próximas a São Sebastião do Caí através de um questionário eletrônico disponibilizado na internet e através de entrevistas pessoais conduzidas por um dos sócios e pela funcionária da empresa.

Quadro 1 - Questões para realizar o diagnóstico do MN

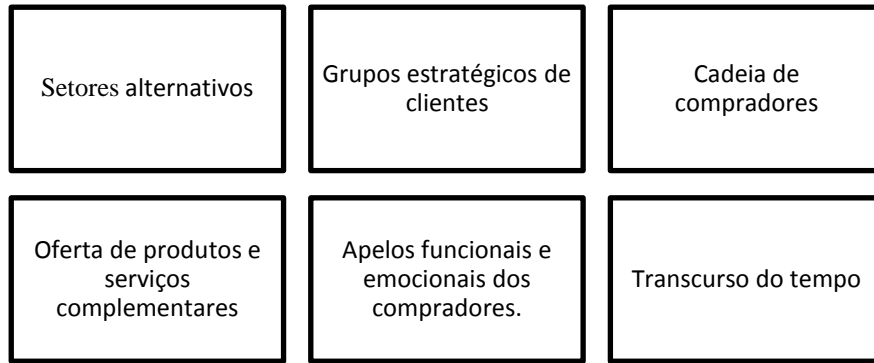
Questões para realizar o diagnóstico do MN	Teece (2010)	Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)
a) Quem são os clientes mais importantes?		x
b) Como o produto traz utilidade para o consumidor?	x	x
c) O que o cliente pode pagar pelo valor oferecido?	x	
d) Como gerar lucro?	x	x
e) Como o valor pode ser entregue?	x	x
f) Como é realizado o relacionamento com o cliente?		x
g) Quem são os parceiros-chaves?		x
h) Quais são os recursos-chaves?		x
i) Quais são as atividades-chave?		x
j) Qual será o custo para fornecer o produto/serviço? Como é que esses custos se comportam com alterações de volume?	x	x
k) Quão grande é o mercado? O produto/serviço atende ao mercado?	x	
l) O setor está em evolução?	x	
m) Quais as alternativas já existentes no mercado? Como oferecer valor superior?	x	
n) Como os imitadores podem ser mantidos à distância?	x	

Fonte: Teece (2010); Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005).

Com a posse dessas informações e tendo sido entendido, na etapa anterior, o negócio atual da empresa foi realizada a terceira etapa, proposição de novos serviços, que foi conduzida através da (i) livre imaginação - focada na resolução dos problemas apontados pela pesquisa primária, da (ii) avaliação das seis fronteiras que levam a criação de oceanos azuis e da (iii) análise dos seis temas onde há oportunidade para inovar no varejo. Os serviços foram considerados novos, pois a empresa não oferecia os mesmos anteriormente à essa proposição.

A avaliação das seis fronteiras que levam a criação de oceanos azuis, processo proposto por Kim e Mauborgne (2005), consistiu em examinar os seis elementos da Figura 2.

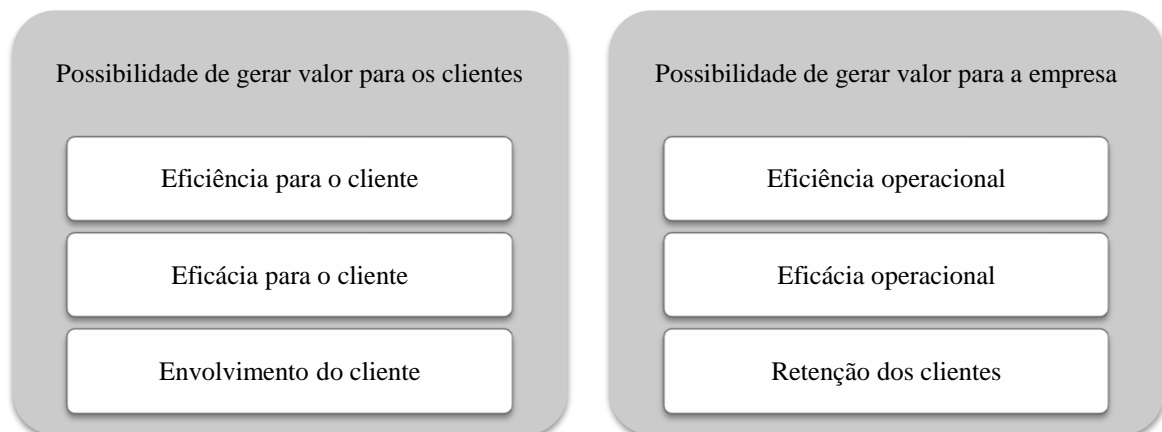
Figura 2 - Seis fronteiras que levam a criação de oceanos azuis



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

A análise dos seis temas nos quais há oportunidade para inovar no varejo é um método indicado por Sorescu et al. (2011). Essa atividade estudou a possibilidade de ampliação do valor ofertado e retido no MN do bazar dentro dos elementos da Figura 3.

Figura 3 - Seis temas onde há oportunidade para inovar



Fonte: Sorescu et al. (2011).

Na quarta etapa, ocorreu a avaliação e priorização dos novos serviços - que foi conduzida através das seguintes atividades: (i) avaliação e priorização pelos sócios e (ii) avaliação e priorização pela matriz de seleção. A avaliação e priorização pelos sócios ocorreu através de uma reunião entre eles, a qual apontou - através de um consenso - as atividades de inovação prioritárias.

A matriz de seleção foi construída com base nos seguintes critérios: foco, singularidade e mensagem consistente - de Kim e Mauborgne (2005) - utilidade, preço e potencial de lucro - de Teece (2010); Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005). A avaliação ocorreu através da atribuição de notas relacionando as atividades de inovação com os critérios, apresentados como afirmações na matriz. A nota 1 - significou discordância com a afirmação, a nota 3 -

concordância parcial e a nota 9, concordância total com a afirmação. Após essa avaliação, ocorreu a soma simples das notas referentes a cada novo serviço e os que obtiveram as maiores notas foram os priorizados para serem incorporados no negócio da empresa.

Tendo sido realizada a seleção deu-se início à quinta etapa: descrição do MN incrementado pelos novos serviços priorizados, utilizando como guia, novamente, a fusão dos modelos sugeridos por Teece (2010) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o cenário de aplicação do trabalho, bem como os resultados da intervenção realizada na empresa.

4.1 LEVANTAMENTO DO CENÁRIO

A empresa foi inaugurada no dia 20 de Outubro de 1996 na cidade de São Sebastião do Caí sob a residência dos sócios e atuais gestores da empresa. Depois de 15 anos, a loja passou a ter um prédio exclusivo de 258 m², que fica ao lado do antigo ponto.

A empresa é um bazar que vende utensílios para o lar, brinquedos, material escolar, pelúcias, alimentos, ferragem, artigos para festas, produtos para higiene pessoal, itens para limpeza doméstica, vestuário, bijuterias e presentes em geral. Os produtos que mais contribuem para o faturamento da empresa são: utensílios para o lar, brinquedos, material escolar e presentes em geral. Isso demonstra que o nicho de clientes que o bazar atende pertence à uma extensa faixa etária.

Outra característica do setor é que ele é flexível para se adaptar às demandas sazonais. Assim, por exemplo, quando chega a época da Páscoa, a empresa investe maior parte dos seus recursos na compra, divulgação e venda de chocolates. No período do Natal, a loja fica abastecida de itens de decoração natalina que não são vistos nas outras épocas do ano. Na volta às aulas, a loja mantém a mesma flexibilidade ao colocar à disposição dos clientes uma variedade de materiais escolares.

Apesar de ser uma empresa com 18 anos de mercado, ela ainda é uma microempresa. Seus dois sócios e mais uma funcionária compõem o seu quadro de trabalho. Os sócios são

comerciantes experientes, entretanto, ainda carecem do apoio de ferramentas gerenciais para a conduzem o empreendimento, que é direcionado - reativamente - de acordo com o mercado.

4.2 ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO ATUAL

Para a realização do entendimento do negócio atual foi, primeiramente, levantado o MN do bazar através da fusão dos modelos propostos por Teece (2010) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), formando um questionário que foi respondido pelos proprietários. As respostas obtidas estão detalhadas no Quadro 2 e podem ser compiladas conforme descrito a seguir.

Na explicitação dos clientes-chave atuais ficou claro que o foco do negócio recai em pessoas de classe média moradores dos bairros próximos ao ponto de venda. O valor identificado pelos clientes em relação ao negócio está vinculado, basicamente, ao mix produtos que a empresa disponibiliza. Esse mix está em constante mudança, visto que o bazar revende mercadorias de diversas linhas e não depende, por esse motivo, da evolução de apenas um setor específico. O preço que o cliente pode pagar pelo serviço tem que ser menor do que o custo de manter um estoque próprio das mercadorias disponibilizadas pelo bazar. O lucro da empresa se realiza através da revenda das mercadorias ofertadas no ponto de venda, local onde ocorre o relacionamento com cliente também.

Os principais parceiros da empresa são as fábricas e os atacados fornecedores de mercadorias revendidas pelo bazar. Os principais recursos para manter a oferta de valor são as mercadorias, o ponto de venda e os trabalhadores da empresa. As principais atividades desempenhadas no negócio são: a compra e a revenda das mercadorias dentro das linhas de produtos que ela oferece. Os custos mais significativos estão relacionados a aquisição de mercadorias e pagamento dos salários.

O bazar é uma loja de bairro de uma pequena cidade e está estruturado para atender tal demanda. Enfrenta a concorrência, principalmente, dos bazares próximos e das grandes redes varejistas que vendem produtos das mesmas linhas de produtos. A competição ocorre, atualmente, por preços e pelo tamanho do mix ofertado. Percebe-se pelo MN que trata-se de uma empresa comercial que vende, para o consumidor final, os produtos desenvolvidos por outras empresas. Como o principal valor ofertado é a disponibilidade e a revenda de mercadorias, a base tecnológica do bazar é o conhecimento de como realizar as transações comerciais que o envolvem.

Quadro 2 - Levantamento do MN atual

Questões para o diagnóstico do MN do bazar	Respostas
a) Quem são os clientes mais importantes?	Pessoas do bairro e de bairros próximos, mas distantes do centro. Clientes sazonais, funcionários da empresa Conservas Oderich, que compram material escolar com o auxílio fornecido pela empresa.
b) Como o produto traz utilidade para o consumidor?	O cliente não precisa fazer estoque em casa. Disponibilidade de um mix de produtos em um mesmo local. Atendimento e demonstração dos produtos. Embalagem para presente.
c) O que o cliente pode pagar pelo valor oferecido?	Economia de não precisar comprar os produtos e estocá-los (\$ e espaço) mais o valor do atendimento e da embalagem.
d) Como gerar lucro?	Lucro com a revenda das mercadorias
e) Como o valor pode ser entregue?	Através de um ponto de venda que abre diariamente.
f) Como é realizado o relacionamento com o cliente?	Relacionamento dentro da loja quando o cliente vem para as compras.
g) Quem são os parceiros-chaves?	Fornecedores: fábricas e atacados.
h) Quais são os recursos-chaves?	Mercadorias, espaço físico próprio, atendentes e gerentes.
i) Quais são as atividades-chave?	Comprar, precificar, expor os produtos, limpar e organizar a loja, recepcionar, vender, receber, embalar, despedir.
j) Qual será o custo para fornecer o produto/serviço? Como é que esses custos se comportam com alterações de volume?	Os custos mais significativos são: aquisição de mercadorias, salários e energia elétrica.
k) Quão grande é o mercado? O produto/serviço atende ao mercado?	A população da cidade é de, aproximadamente, 22 mil habitantes. Maioria jovens e adultos (IBGE, 2010). O bazar consegue atender a demanda da cidade e a disputa com outros bazares.
l) O setor está em evolução?	É um setor dinâmico - que intercede entre fornecedores de diferentes produtos e clientes com perfis variados, não dependendo de um cliente nem de um fornecedor exclusivo. Por isso, a empresa adapta-se, facilmente, às mudanças e se mantém em evolução constante.
m) Quais as alternativas já existentes no mercado? Como oferecer valor superior?	Outros bazares com produtos semelhantes, grandes redes varejistas que podem oferecer preços menores e lojas dedicadas à uma linha de produtos do bazar e, portanto, mais completa e especializada. O valor superior que o bazar visa oferecer é disponibilização do mix de produtos em uma loja próxima dos clientes do bairro, um relacionamento amistoso com esses clientes e um bom preço nos produtos.
n) Como os imitadores podem ser mantidos à distância?	Atualmente, a empresa investe no atendimento aos clientes, organização da loja e preços baixos para tentar se diferenciar dos concorrentes.

A operação é a capacidade mais desenvolvida da empresa e a que toma mais tempo de toda a força de trabalho. O Quadro 3 apresenta o nível de desenvolvimento das quatro capacidades empresa, os seus pontos positivos e negativos bem como uma nota - dentro de

uma faixa de 1 (pouco desenvolvida) até 5 (bastante desenvolvida) - relacionada ao grau de desenvolvimento de cada uma dessas capacidades.

Quadro 3 - Arranjo das capacidades da empresa

<u>Capacidade</u>	<u>Nota</u>	<u>Positivos</u>	<u>Negativos</u>
Desenvolvimento	1	Flexível para atender a demanda dos clientes: foi desenvolvido pela empresa, por exemplo, um cartão presente da loja para atender a demanda dos clientes. Realiza-se, também, mudanças no layout de acordo com a necessidade	O desenvolvimento é reativo, visando acompanhar o mercado ou atender uma necessidade.
Operação	3	Flexibilidade de compra: as mercadorias podem ser adquiridas dos fabricantes ou em menor quantidade e em menor espaço de tempo nos atacados; relacionamento de 18 anos com os fornecedores. Esforço para expor as mercadorias de maneira que os produtos similares e complementares fiquem próximos e notórios ao público.	A precificação das mercadorias não é eficiente. Por vezes, as mercadorias compradas, esperam até 7 dias para serem precificadas e expostas.
Gestão	2	Controle do desperdício de materiais. Controle de contas a pagar.	Falta de gestão da base de fornecedores, dos custos, do fluxo de caixa e dos estoques.
Comercialização	3	PDV amplo e organizado. Atende em horários alternativos como, por exemplo, nos domingos pela manhã. Localizada em uma avenida com intenso fluxo de pessoas. 18 anos atendendo no mesmo local. Vitrines grandes e bem montadas. Capricho nas embalagens para presente.	O PDV é a única maneira de ofertar os produtos. Estratégia de comercialização baseada apenas nas vendas do PDV. Baixíssima atividade de Marketing. Os atendentes não participam de treinamentos externos. As compras são realizadas de maneira simples: não há planejamento formal do quanto e de quem comprar.

4.3 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Depois ter sido entendido o negócio atual da empresa, foi realizada uma pesquisa secundária a fim de levantar o maior número possível de informações relevantes para o negócio da empresa. Dentre estas informações, tem destaque a lista dos setores nos quais os gastos dos gaúchos aumentarão em 2020, disponibilizada pela Fecomércio-RS (2013), que informa o crescimento de 7,08% com automóveis, 6,13% com joias e bijuterias, 4,44% com eletrodomésticos, 3,81% com mobiliários e artigos para o lar, 3,78% com roupas, 3,77% com calçados, 2,92% com tecidos e armarinhos e 2,4% com alimentação.

Outras notícias que, também, dizem respeito aos hábitos de compra da população para a qual o bazar vende seus produtos diz que o porta à porta é a terceira maneira mais habitual

de compra do gaúcho (NIELSEN, 2009) e, em 2013, as vendas diretas cresceram 7,2% no Brasil, atingindo R\$ 41,6 bilhões em volume de negócios (REVISTA PEGN, 2014).

As informações relacionadas à Economia alertaram que a intenção de consumo das famílias gaúchas chegou ao nível mais baixo dos últimos cinco anos (G1-RS, 2015) e que 51,3% dos empresários pretendem realizar demissões nos próximos meses (EXAME.COM, 2015).

Depois do conhecimento adquirido no levantamento de informações foi desenvolvida uma pesquisa primária através de 60 questionários com pessoas entre 11 e 70 anos (Quadro 8), a fim de corroborar o conhecimento sobre os clientes e explorar oportunidades de melhorias no bazar. Através dessa pesquisa foi identificado que o principal fator para a escolha de um estabelecimento comercial é a variedade de produtos que ele disponibiliza (Quadro 5), reposta comum a 25% dos entrevistados. Na escolha de um bazar (Quadro 6) o bom atendimento aparece em primeiro lugar, com 31% das respostas, seguido se preço (25%) e variedade (19%). Ficou explícito, também, que o principal problema que os clientes enfrentam nos bazares (Quadro 7) é a falta de espaço para se locomover - problema que obteve 20% das respostas. Em seguida, vem o despreparo no atendimento e a baixa qualidade dos produtos, ambos com 15% das respostas.

Quadro 5 - Escolha de um estabelecimento

Critério	Importância
Variedade	25%
Bom atendimento	23%
Preço	23%
Qualidade dos produtos	15%
Ambiente da loja	8%
Outros	6%

Quadro 6 - Escolha de um bazar

Critério	Importância
Bom atendimento	31%
Preço	25%
Variedade	19%
Conveniência (ser perto)	9%
Organização	6%
Outros	10%

Quadro 7 - Problemas enfrentados nos bazares

Critério	Importância
Mau atendimento	15%
Baixa qualidade dos produtos	15%
Dificuldade de encontrar os produtos	12%
Desorganização nas prateleiras	12%
Demora nos caixas	12%
Outros	14%

Quadro 8 - Dados demográficos da pesquisa

Critério	Importância
De 0 a 10 anos	0%
De 11 a 20 anos	25%
De 21 a 35 anos	50%
De 36 a 50 anos	11%
De 51 a 70 anos	14%
Acima de 70 anos	0%

Além das informações quantificáveis, ir a campo e ouvir os argumentos dos clientes proporcionou *insights* importantes para o processo de inovação na empresa. Por exemplo, ao entrevistar uma cliente que tinha uma jornada de trabalho paralela a do bazar surgiu a ideia de disponibilizar a tele-entrega de produtos, o que superaria o conflito de horários. Outra ideia que surgiu por ouvir os clientes foi a proposta de melhorar o ponto de venda de forma que a loja se tornasse conhecida por resolver os problemas de bazar.

4.4 PROPOSIÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS

Com base nas informações sobre o negócio atual da empresa, nas pesquisas e nos modelos de inovação de Kim e Mauborgne (2005) e de Sorescu et al. (2011) iniciou-se um processo criativo para o desenvolvimento das propostas de novos serviços. Além disso, foram desdobradas atividades complementares, que serão necessárias para o bom funcionamento dos serviços propostos.

4.4.1 Novos Serviços

Foram sugeridos seis potenciais novos serviços a serem implantados no negócio: tele-entrega, Tudo de Bom, Vitrine das Novidades, listas de presentes, listas de chás e bazar que resolve problemas.

O primeiro potencial novo serviço é a oferta de **tele-entrega** para a cidade de São Sebastião do Caí. De acordo como modelo de inovação de Sorescu et al. (2011), este serviço amplia a eficácia operacional, pois contribui para o aumento das vendas. Trata-se de um serviço de baixo custo para a empresa e pode ocorrer de forma gratuita para os clientes. Em uma conversa com uma trabalhadora de uma farmácia que disponibiliza, também, o serviço de tele-entrega foi possível criar um cenário de demanda de 40 tele-entregas mensais.

O segundo potencial novo serviço é um catálogo de utilidades chamado de **Tudo de Bom**, que visa negociar, através da venda direta, os produtos de maior destaque do setor de bazar. Assim, o bazar poderá vender e lucrar mais sem o alto custo inicial de montar uma nova loja. Poderá, inclusive, ter revendedores de fora da cidade. Esse novo serviço no MN da empresa permitirá que os clientes não tenham contato visual com a loja física, apenas com o catálogo de produtos e os revendedores - diminuindo os problemas visíveis encontrados, frequentemente, nas lojas de bazar.

O terceiro potencial novo serviço é a **Vitrine das Novidades**: catálogo que apresentará e revenderá, através da venda direta, os principais lançamentos das linhas de produtos que o

bazar trabalha. Esses lançamentos surgem, normalmente, perto de datas comemorativas como o dia das mães, por exemplo. A intenção é utilizar o mesmo canal de venda e operação do catálogo Tudo de Bom. Enquanto o Tudo de Bom será focado na comercialização de produtos com ótimo histórico de aceitação e lucratividade, a Vitrine das Novidades se encarregará de disponibilizar as tendências do setor de bazar.

O quarto potencial novo serviço é a disponibilização de **listas de presentes**, que é um serviço complementar ao negócio atual da empresa - de acordo com o que Kim e Mauborgne (2005) sugeriu. Essa lista seria preenchida através da coleta de informações sobre o que as pessoas que vão no bazar desejam ganhar de presente dentre os produtos disponíveis na loja. Assim, quando alguém quiser presentear essas pessoas e não souber como, o bazar poderá ajudar nessa tomada de decisão.

O quinto potencial novo serviço é a gestão de **listas de chás** (chá de cozinha, chá bar e chá de bebê) - outro serviço complementar - de acordo com Kim e Mauborgne (2005). Através desse serviço, o bazar poderá sugerir e receber listas de presentes das pessoas organizadoras dos chás e disponibilizar essas listas aos respectivos convidados para que eles comprem produtos do bazar e não corram o risco de repetir os presentes.

O sexto potencial novo serviço é um **bazar que resolve problemas** comuns dos bazares e, portanto, é organizado, espaçoso, ágil no atendimento e disponibiliza mercadorias confiáveis. Esse serviço tem o objetivo resolver os problemas mais citados pelos entrevistados na pesquisa qualitativa e, portanto, diferenciar o bazar dos demais concorrentes por esses aspectos. Dessa forma, a empresa estará aumentando a eficiência para o cliente, permitindo com que ele encontre os produtos desejados - como propôs Sorescu et al. (2011).

4.4.2 Atividades Complementares

A primeira atividade complementar é o **plano de compras**, que também melhoraria a eficiência para o cliente - de acordo com Sorescu et al. (2011). Esse plano consiste em desenvolver diretrizes quinzenais de compras de forma a realizar as aquisições dos melhores fornecedores e conseguir boas negociações. Essa atitude inclui, por exemplo, o aumento em 20% da aquisição de produtos direto das fábricas e das importadoras - sem os intermediários, os atacados.

A segunda atividade complementar é um **plano de vendas** que, de acordo com Sorescu et al. (2011), aumentará a eficácia para o cliente - pois os atendentes conhecerão e saberão dar melhores dicas sobre o funcionamento dos produtos revendidos no bazar. Nesse

plano, sugere-se que esteja descrito as metas de vendas, as políticas de recompensa e os treinamentos que o time de vendas realizará.

A terceira atividade complementar diz respeito a realização de **práticas de gestão**, como: controle do fluxo de caixa, políticas de crediário, políticas de gestão de pessoas, gestão de estoques e planejamento estratégico. Dessa forma, a empresa estará aumentando a sua eficiência operacional e trazendo mais valor para si, de acordo com Sorescu et al. (2011). Essa atividade de inovação é importante pelo apoio que ela oferece no gerenciamento do negócio atual e pela base que ela fornece para os negócios futuros.

A quarta atividade complementar é **reorganizar a operação** de forma que a carga das atividades de precificar, organizar, atender e cobrar fique melhor distribuída e essas atividades sejam conduzidas cada vez mais eficientemente - trazendo mais valor para a empresa - como Sorescu et al. (2011) propôs.

A quinta atividade complementar diz respeito a reformulação do **visual merchandising** com o objetivo facilitar o encontro das mercadorias e de possuir um design inspirador - tornando o negócio mais eficaz para o cliente - conforme sugeriu Sorescu et al. (2011).

4.5 AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS NOVOS SERVIÇOS

A etapa de avaliação e priorização das atividades de inovação ocorreu em duas fases. Na primeira delas, as propostas foram apresentadas aos proprietários e eles escolheram, através de um consenso, as seguintes atividades para serem implementadas nesse primeiro momento: Tudo de Bom e listas de chás.

Na segunda fase, a seleção ocorreu através da matriz de seleção - baseada nos seguintes critérios: foco, singularidade e mensagem consistente - de Kim e Mauborgne (2005) - utilidade, preço e potencial de lucro - de Teece (2010); Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005). A matriz foi pontuada pelos autores do trabalho e o resultado dessa etapa, explicitado na Figura 4, apontou como melhores alternativas os seguintes novos serviços: Tudo de Bom, Vitrine das Novidades e listas de chás - que obtiveram a maior nota, 48.

Como o resultado da escolha dos proprietários e a matriz de seleção de atividades de inovação apresentaram resultados próximos, foi estabelecido - em comum acordo com os proprietários - que seriam priorizadas os três novos serviços direcionadas pela matriz.

Figura 4 - Matriz de seleção de atividades de inovação

Nota 1 = discordo; nota 3 = concordo parcialmente; nota 9 = concordo totalmente

	É útil para o cliente	Tem preço acessível	Potencializa o lucro da empresa	Tem foco	Tem singularidade	Tem mensagem consistente	TOTAL
Tele-entrega	9	9	3	9	1	9	40
Tudo de Bom	9	9	9	9	3	9	48
Vitrine das Novidades	9	3	9	9	9	9	48
Lista de presentes	9	9	3	9	3	9	42
Listas de chás	9	9	9	9	3	9	48
Bazar que resolve problemas	9	3	3	9	9	9	42

4.6 DESCRIÇÃO DO MN INCREMENTADO PELOS NOVOS SERVIÇOS PRIORIZADOS

Nessa etapa foi idealizado como os novos serviços deverão ser inseridos no MN do bazar. Então, de acordo com os serviços priorizados a venda direta através do catálogo Tudo de Bom e da Vitrine das Novidades, mais as listas de chás serão acrescentadas ao MN atual da empresa melhorando a utilidade e a forma com que os produtos chegam aos consumidores.

Além do consumidor poder comprar sem sair de casa através dos catálogos, ele poderá contar com a organização das listas de chás nos pontos de venda através do novo MN. A maneira como as mercadorias serão vendidas, também, serão incrementadas através das vendas diretas, que levarão o negócio do bazar para as cidades vizinhas inclusive - com perspectiva de aumento do número de clientes e, conseqüentemente, do faturamento e do lucro da empresa.

Contudo, para que esses novos serviços sejam, de fato, oferecidos pela empresa será necessário a reestruturação da sua operação de forma a desempenhar as atividades que suportarão as novas ofertas de valor. Além das atividades rotineiras atuais, o bazar terá que se preparar para produzir e entregar os catálogos, receber pedidos, separar pedidos, emitir cobranças e enviar pedidos e cobranças aos revendedores dos catálogos.

Os maiores custos incorridos na produção do valor continuarão sendo a aquisição de mercadorias e o salário dos trabalhadores. Em especial, os revendedores dos catálogos receberão um salário variável, proporcional as vendas que realizarem. A diferenciação do novo MN em relação ao MN da concorrência fica por conta dos novos canais de venda e pelos produtos diferenciados, novos ou raros na região, que é o foco da Vitrine das Novidades principalmente. Além disso, por estar focado em atender a cidade onde está instalado o ponto de venda e as cidades vizinhas, as entregas dos produtos adquiridos através dos catálogos tenderá a ser mais ágil do que os catálogos já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver produtos e serviços úteis aos clientes permite que uma firma aumente o valor envolvido com o seu MN, pois as necessidades dos seus clientes estará sendo atendida e a empresa reterá os ganhos provenientes dessas novas ofertas. Porém, não basta elaborar planos de mudança sem antes compreender se quem os executará está capacitado para tanto. Assim, os incrementos realizados nos modelos de negócios devem estar de acordo com o perfil de cada empresa. Um estabelecimento comercial dedicado à revenda de produtos, por exemplo, pode, inicialmente, esforçar-se para aumentar a sua capacidade de transação, visto que a comercialização dos produtos é uma das partes mais importantes do seu empreendimento.

Então, com base nas informações sobre a empresa, nas pesquisas realizadas e nos modelos de inovação de Kim e Mauborgne (2005), mais generalista, e o de Sorescu et al. (2011), mais específico para empresas varejistas, foram apresentadas seis propostas de novos serviços - que aumentam a capacidade de transação do bazar - e cinco atividades complementares - que fortalecem a capacidade de gestão do mesmo e fundamentam os novos serviços que serão implementados.

Dentre os novos serviços, foram priorizados estes três: (i) Tudo de Bom, (ii) Vitrine das Novidades e (iii) listas de chás. O Tudo de Bom traz como vantagem para os clientes a disponibilidade de um mix de produtos de destaque do setor de bazar e a entrega desses produtos em casa. Para a empresa, o Tudo de Bom representa a possibilidade de aumentar as vendas através de um novo canal, que disponibilizará os produtos de maior lucratividade para uma quantidade mais expressiva de clientes sem se limitar na demanda da cidade apenas.

A Vitrine das Novidades oferece uma coleção mensal de lançamentos dentro das linhas de produtos que o bazar revende. Assim a empresa rompe com a oferta tradicional do setor e cria um novo valor - diferente dos concorrentes: a disponibilização atualizada de novidades através da venda direta. Pretende-se, com esse serviço, alcançar um maior público e atrair o olhar periódico dos clientes interessados em estar atualizados em relação às novidades ofertadas nesse catálogo.

As listas de chás ajudam os seus respectivos organizadores a relacionarem os presentes que eles desejam ganhar em seus eventos e gerencia esses dados de forma que não sejam comprados produtos repetidos. Em contrapartida, a o bazar venderá a maioria dos presentes adquiridos para o evento.

As atividades complementares foram sugeridas a fim de que a empresa melhore a sua eficiência operacional e a sua capacidade de gestão. Assim, o bazar será beneficiado com maior organização dos seus processos e com a tomada de decisão planejada. Os clientes, também, ganharão por meio da resposta mais rápida às suas demandas e da maior confiabilidade que os serviços oferecerão.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho de propor novos serviços para o MN da empresa foi alcançado e a ela possui, agora, uma proposta de MN diferenciado dos concorrentes. Espera-se que ocorra um acréscimo na oferta de valor realizada pelo bazar através da organização das listas de chás e da entrega das compras diretas nas casas dos clientes. Deseja-se, também, que a evolução dos canais de venda ocorra através da implantação das vendas diretas pelos catálogos Tudo de Bom e Vitrine das Novidades.

Esse trabalho limitou-se em descrever ações de melhoria para o MN da empresa sem, contudo, aplicá-las. Para trabalhos futuros, sugere-se, então, que seja elaborado um plano ação com um projeto para cada novo serviço que foi priorizado, a fim de que ele ocorra de forma organizada. Nesses projetos, a empresa deverá pensar nas tarefas e nos recursos que serão necessários ao longo do tempo e gerenciá-los para pôr em prática os novos serviços.

6 REFERÊNCIAS

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. Tradução Carlos Bacci Júnior 1.ed. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eirele, 2014. 572p.

CANDEROLO, R. Modelo de negócio e estratégia, você tem?. **Administradores**, João Pessoa, v.27263, 7 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelo-de-negocio-e-estrategia-voce-tem/27263/>>. Acesso em: 1 out. 2014.

CASADESUS-MASANELL R.; RICART J.E. From strategy to business models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v.43, p. 195-215, 2010.

EXAME.COM. 51,3% dos empresários planejam demitir em breve, diz CNC. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/51-3-dos-empresarios-planejam-demitir-em-breve-diz-cnc>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

FECOMÉRCIO-RS. O novo cenário socioeconômico e seu impacto sobre os negócios. Disponível em:

<http://agencia.fecomerciors.org.br/uploads/pesquisas/2013_09_06_10_55_08_1_estudo%20cenario%202020%20240511.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

G1-RS. Intenção de consumo dos gaúchos chega ao nível mais baixo em 5 anos. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/03/intencao-de-consumo-dos-gauchos-chega-ao-nivel-mais-baixo-em-5-anos.html>>. Acesso em: 10. Abr. 2015.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176p.

IBGE. Censo demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rs>>. Acesso em 23 mar. 2015.

JOHNSON M.W.; CHRISTENSEN C.M.; KAGERMANN H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, p. 51-59, Dez 2008.

KIM, C. W.; MAUBORGNE R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

LEVITT, T. Miopia em marketing. **Harvard Business Review**, p.138-149, jul./ago. 2004. (Reedição do artigo original publicado na própria revista da HBR em 1960) Disponível em: <<http://hbr.org/2004/07/marketing-myopia/ar/1>>. Acesso em: 29 set. 2014.

NIELSEN. Comportamento de compra do consumidor gaúcho. Disponível em: <http://www.versatilcomunicacao.com.br/versa/imprensa/nielsen_gauchos.pdf> Acesso em: 24 mar. 2015.

OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y.; TUCCI C.L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.15, p.1-40, Mai 2005.

PFITZNER M. *et al.* Análise da dinâmica de P&D&I na construção do sistema setorial de inovação de energia elétrica para o Brasil. **Gestão & Produção**, v.21, n.3, São Carlos, jul./set. 2014.

REVISTA PEGN. Venda porta a porta cresce 7,2% no Brasil. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2014/09/venda-porta-porta-cresce-72-no-brasil.html>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

SEBRAE/NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília: [s.n.], 2013. 72p.

SLACK N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations and Production Management**, v.14, n.5, p.59-75, 1994.

SORESCU A. et al. Innovations in retail business models. **Elsevier**, v.87(1), p. S3-S16, 2011.

TEECE D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v.43, p.172-194, 2010.

WIRTZ B.W.; SCHILK O.; ULLRICH S. Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet. **Long Range Planning**, v.43, p. 272-290, 2010.

ZAWISLAK P.A. et al. Innovation Capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management e Innovation**, v.7, p.14-27, 2012.