

# ANÁLISE ESTRATÉGICA E MODELAGEM DE NEGÓCIOS EM UMA MICROEMPRESA DE DOCES

Lucas Wallau Padão – UFRGS – Engenharia de Produção  
[lwp10@hotmail.com](mailto:lwp10@hotmail.com)

Marcelo Nogueira Cortimiglia – UFRGS – Engenharia de Produção  
[cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

**Resumo:** *Um modelo de negócio bem desenvolvido é essencial para que empreendedores consigam entregar e capturar valor. Grande parte dos problemas encontrados em pequenas empresas e MEIs derivam de questões estratégicas – a baixa capacitação gerencial, muitas vezes presentes nestas empresas, impede a definição de estratégias de longo prazo. Este trabalho, portanto, tem como objetivo analisar a situação atual de uma MEI que comercializa doces, mapear seu modelo de negócio e, a partir de uma análise estratégica, identificar e explicitar potenciais pontos de melhoria através de um redesenho do modelo de negócio atual. Foi realizada uma pesquisa qualitativa desdobrada em três etapas: diagnóstico atual, onde foram feitas análises da empresa e do ambiente em que ela está inserida; análise crítica, onde foram analisados os dados obtidos com o auxílio da Matriz Importância-Desempenho e da Matriz SWOT; e reestruturação, onde foi proposto um novo modelo de negócio. Como principal resultado, destaca-se o modelo de negócio proposto, definido a partir de características e tendências identificadas no mercado de doces.*

**Palavras-chave:** *MEI; Modelo de Negócios; Ferramentas Estratégicas.*

## 1. Introdução

Na última década, diversas mudanças na legislação impactaram positivamente no desenvolvimento de pequenos negócios no Brasil. Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), a criação da figura do MEI (Micro Empreendedor Individual), em 2008, foi o principal fator responsável pelo aumento da taxa média de sobrevivência das empresas. Entre 2008 e 2014, o número de MEIs passou de zero para 4,6 milhões, chegando em 6,1 milhões em julho de 2016. Dados obtidos por esta mesma pesquisa mostram que a taxa de sobrevivência (2 anos) passou de 54,2% (empresas constituídas em 2008), para 76,6% (empresas constituídas em 2012), apresentando crescimento gradual ano à ano. Mais especificamente, empresas constituídas em 2012, destinadas ao fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar, apresentaram taxa de sobrevivência (2 anos) de 85%. Alguns fatores impactam diretamente na sobrevivência das empresas: é possível observar que, dentre as empresas que fecharam, há uma proporção maior de

empresários que tiveram menos tempo para planejar o negócio, que não aperfeiçoavam seus produtos e serviços, que inovavam menos, que não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, que não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE 2016).

Teece (2010) aponta que, no atual mercado competitivo e global, é necessário, não apenas considerar como lidar com as necessidades dos clientes, mas também como capturar valor ofertando novos produtos e serviços aos consumidores. No estudo em questão, o autor conclui ainda que um modelo de negócio bem desenvolvido é essencial para que empreendedores consigam entregar e capturar valor a partir de suas inovações, as quais podem se dar inclusive no próprio modelo de negócios (Teece, 2010).

De acordo com Bortoli Neto (2005), as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se competitivas, pois nota-se que grande parte dos problemas que enfrentam derivam de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas. La Rovere (2001) aponta, ainda, que micro, pequenas e médias empresas no Brasil, apesar de terem um potencial significativo de geração de emprego e de renda, apresentam várias limitações ao seu crescimento. Coelho e Souza (1999) reforçam a importância do planejamento estratégico, inclusive, para empresas de pequeno porte, já que sua continuidade no mercado está submetida a uma série de desafios como baixa produtividade relativa, insuficiência de recursos financeiros próprios, baixas economias internas, problemas internos de gestão, insuficiente articulação produtiva, entre outros fatores. Segundo estes autores, muitas vezes o pequeno empresário pode não se dedicar à elaboração de um planejamento estratégico pelo fato de não disponibilizar de tempo hábil, assim como pelo fato de subestimar a relevância desta análise. Devido à natureza da organização, estas constatações tornam-se relevantes, também, para empresas classificadas como MEI.

Levando em consideração os principais aspectos apontados como influenciadores para o fechamento de empresas, assim como a falta de tempo hábil para o desenvolvimento de uma análise estratégica ou desconhecimento sobre os procedimentos que devem ser executados, é possível concluir que o desenvolvimento desta análise estratégica aliada a uma modelagem de negócio aplicada em uma empresa de pequeno porte pode ser útil, não somente para a empresa em questão, mas também para outras empresas que possam utilizar esta pesquisa como modelo. O presente trabalho, então, possui este objetivo. Estudos na linha do proposto têm grande relevância, ainda, pois o processo de elaboração de um planejamento estratégico pode ser considerado tão importante quanto seus resultados, a partir do momento em que

permite à empresa realizar uma análise mais apurada sobre a situação em que se encontra, segundo Alves (2016).

Este artigo será organizado da seguinte forma: Após essa introdução, a seção 2 apresenta as principais ideias e resultados de outros autores que pesquisaram assuntos diretamente relacionados à análise estratégica e modelagem de negócios. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do trabalho, apresentando o cenário, calcificação da pesquisa, etapas do trabalho, ferramentas e técnicas utilizadas. Logo após, são descritos os resultados, descrevendo o trabalho e os resultados em detalhes, de forma que o que foi feito possa ser reproduzido, se conveniente. Por fim, a conclusão retoma os objetivos do trabalho e o que foi desenvolvido, resumizando os principais achados da pesquisa e apresentando sugestões para trabalhos futuros.

## **2. Referencial Teórico**

Nesta seção será apresentado um breve sumário sobre a literatura progressiva relativa às temáticas abordadas no estudo. Assim sendo, conceitos acerca de modelagem de negócios e análise estratégica serão abordados e contextualizados para pequenas empresas, de forma a guiar a construção de um arcabouço teórico a ser utilizado como base para o estudo empírico.

### **2.1. Modelo de Negócios**

Sempre que uma empresa é estabelecida, ela emprega explícita ou implicitamente um modelo de negócio particular que descreve os mecanismos de criação, entrega e captura de valor. Em sua essência, um modelo de negócios define a maneira que a empresa fornece valor para seus clientes, assim como a forma que esta empresa fará seus clientes pagar pelo valor oferecido, convertendo este pagamento em lucro (Teece, 2010). Richardson (2008) complementa: um modelo de negócios descreve a forma como uma empresa entrega seus produtos e serviços aos clientes gerando retorno financeiro.

Segundo Teece (2010), ao elaborar um modelo de negócio, os seguintes questionamentos devem ser levados em consideração:

- Como o produto vai ser útil ao consumidor? Como ele será utilizado? A tecnologia disponível já permite ofertar o produto em questão pelo preço e conveniência desejado?

- Qual o verdadeiro valor percebido pelo cliente e como o produto pode satisfazer suas necessidades? Quanto o cliente estaria disposto a pagar pelo produto?
- Quão grande é o mercado existente? Será possível atender um mercado em massa?
- Já existem outras soluções disponíveis no mercado? Em quais aspectos o produto em questão é superior às soluções já existentes?
- Qual a curva de evolução do mercado? Existe um produto que “domina” o mercado?
- Quais são as estruturas (contratuais) necessárias para combinar as atividades que devem ser realizadas para entregar valor ao consumidor? A viabilidade de integração lateral, vertical e terceirização precisam ser consideradas.
- Qual será o custo para ofertar este produto? Como este custo irá variar em escala?
- Quais são as barreiras de entrada? Como é possível apresentar um diferencial em relação aos competidores?

Teece (2010) afirma que, para ser uma fonte de vantagem competitiva, um modelo de negócio deve ser algo mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios. Um modelo deve ser aperfeiçoado para atender às necessidades específicas do cliente, além de possuir características que o tornem difícil de ser replicado por concorrentes. Assim, torna-se possível – e desejável – sistematizar o desenho (e os eventuais redesenhos) de um modelo de negócios de forma a adequá-lo às condições de competição.

Richardson (2008), por sua vez, apresenta resultados que indicam que um modelo de negócios fornece uma estrutura simples e lógica que serve como base para a execução da estratégia. Portanto, é possível afirmar que tal modelo, além de fornecer uma estrutura lógica que liga a estratégia da empresa com suas atividades operacionais, age como um complemento para a descrição da estratégia.

Para Morris et al (2015), um modelo de negócio pode prover um valor significativo para o empresário e seus *stakeholders*. Assim sendo, Morris et al (2015) afirmam, em sua pesquisa, que um modelo de negócio possui, pelo menos, cinco propósitos principais: (1) Garantir que o empreendedor defina uma forma bastante lógica e consistente para descrever as operações do empreendimento, facilitando o entendimento dos *stakeholders*, além de permitir que falhas nas premissas utilizadas possam ser mais facilmente identificadas (Shafer et al., 2005); (2) Funcionar como uma plataforma arquitetônica - o empreendedor pode usar

diferentes construções de modelos para identificar funções e atividades que podem ser terceirizadas ou realizadas por meio de parcerias e alianças; (3) Auxiliar no processo de demonstrar a atratividade econômica do empreendimento, atraindo assim investidores e outros provedores de recursos - nesta perspectiva, o modelo pode servir como um instrumento de diagnóstico para avaliar as implicações de aumentar ou diminuir margens ou converter certos custos fixos em custos variáveis; (4) Fornecer um guia para as operações da empresa em curso, na medida em que fornece parâmetros para determinar a adequação de várias ações estratégicas ou táticas que possam ser relevantes; (5) Uma vez que um modelo foi definido, o mapeamento pode facilitar modificações necessárias à medida que as condições mudam. É provável, também, que os empresários produzam mais esforços no sentido de reforçar a análise estratégica, assim como adaptar suas visões das operações comerciais ao longo do tempo. Além disso, à medida que as competências essenciais são desenvolvidas dentro do empreendimento, podem surgir reflexões mais acuradas sobre as fontes de inovação ou vantagens competitiva relacionadas a estas competências.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) afirmam que toda a empresa possui um modelo de negócio. Entretanto, nem toda a organização possui uma estratégia que defina como este modelo deve ser utilizado e adaptado para cada situação específica. Um modelo de negócio é fundamental para articular a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, assim como uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor. Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), desenvolver um modelo de negócio não é suficiente para garantir vantagem competitiva, pois, geralmente, estes modelos são fáceis de replicar. Na prática, modelos de negócio bem sucedidos são amplamente reproduzidos por diversos competidores. Assim, unir uma análise estratégica a um modelo de negócio é fundamental para garantir vantagem competitiva (Teece, 2010).

Diversos autores sugerem, portanto, a utilização de um modelo de negócio como uma ferramenta para o planejamento estratégico (Yip, 2004; Hedman e Kalling, 2003; Amit e Zott, 2001). A combinação de uma análise estratégica com um modelo de negócio possui como premissa a segmentação de mercado e a criação de uma proposta de valor para cada segmento. Dessa forma é possível desenvolver um método para entrega desse valor que contemple barreiras de entrada para novos concorrentes (Teece, 2010).

Segundo Bonazzi et al (2014), a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) pode, através de um conceito simples e relevante, ser utilizada para descrever o modelo de negócio de uma empresa. Criado por Osterwalder e Pigneur (2010), esta ferramenta estabelece nove dimensões (segmentos de clientes, relacionamento com os clientes, canais, propostas de valor,

recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave, fontes de renda, estrutura de custos) que cobrem os três pilares conceituais da definição de modelo de negócio: criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas) (Bonazzi et al 2014). Diferentemente de outros modelos existentes na literatura (HEDMAN, KALLING, 2003; LECOCQ, DEMIL, WARNIER, 2006; JOHNSON, CHRISTENSEN, KAGERMANN, 2008), considera-se BMC o mais completo dos modelos na teoria de modelo de negócio, por abordar de maneira detalhada o relacionamento de todos os componentes organizacionais internos e externos, bem como por evidenciar como essas se relacionam para criar e capturar o valor proposto pela organização (Bonazzi et al 2014).

## **2.2. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos (Terence, 2011).

Maximiano (2006) afirma que o planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. Este processo compreende a tomada de decisões e a definição de comportamento que a organização seguirá, produtos e serviços que pretende oferecer, bem como mercados e clientes que pretende atingir. Segundo Maximiano (2006), o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia. Aaker (2007) complementa, afirmando que desenvolver ou adaptar a estratégia em um mercado dinâmico começa logicamente com a análise externa, que devem abordar questões como: As áreas de negócios existentes devem ser liquidadas, exploradas, mantidas ou consideradas um alvo para investimento? Deve-se entrar em novas áreas de negócios? Quais são e quais deveriam ser as proposições de valor? Quais ativos e competências devem ser criadas, realçadas ou mantidas? Que estratégias e programas devem ser implementadas em áreas funcionais? Qual deve ser a estratégia de posicionamento, de segmentação, de distribuição, de construção da marca, de produção, etc.? Quais as tendências significativas e eventos futuros; ameaças e oportunidades; incertezas estratégicas que podem afetar os resultados da estratégia?

O estudo das cinco forças, definidas por Michael Porter em 1979 (rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores,

ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos), auxiliam na identificação do ambiente externo, analisando a atratividade de um segmento de negócio ou produto (AAKER, 2007). Torna-se interessante, portanto, a análise estrutural das forças competitivas desenvolvida por Porter, assim como as três alternativas gerais de estratégia de negócios que derivam dela: liderança global de custos, diferenciação e enfoque.

Em relação à análise interna, Aaker (2007) propõe a análise do desempenho e determinantes de opções estratégicas: pontos fortes, pontos fracos, problemas e restrições. A análise do desempenho observa não somente as vendas, mas também a satisfação/lealdade do cliente, qualidade, imagem da marca, custos e atividade do novo produto. A identificação dos pontos organizacionais fortes e fracos, por sua vez, guiará as prioridades estratégicas, incluindo tanto o desenvolvimento de novas estratégias quanto a adaptação das existentes.

Slack (1993) apresenta a Matriz de Importância e Desempenho que analisa mais detidamente a relação cliente – empresa – concorrente. Esta ferramenta tem como objetivo identificar os fatores competitivos mais importantes e identificar quanto estes fatores devem ser melhorados para que os objetivos sejam atingidos (Muller, 2003). Além disso, a ferramenta visa apontar por que determinados clientes compram os produtos da empresa e por que determinados clientes compram produtos do concorrente. A definição dos valores competitivos pode ser feita por avaliação (empresa) e/ou externa (cliente) – costuma ser mais indicado uma pesquisa de mercado em relação à opinião interna acerca do que é mais importante para o cliente (Muller, 2003)

Outra ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico, que combina aspectos organizacionais internos e externos, é a análise SWOT. Segundo Mccreadie (2008), a análise SWOT é utilizada para verificar a situação estratégica da organização no ambiente em que atua. A análise ambiental sistemática de concorrentes e mercados e a avaliação de forças e fraquezas internas e externas, combinadas com a produção de estratégias claras e explícitas tornam possível, portanto, fixar metas, avaliar cursos alternativos de ação e desenvolver um plano de ação (Terence, 2008).

### **2.3. Análise estratégica e modelagem de negócios em pequenas empresas**

A literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas metodologias que, por sua vez, foram delineadas para serem aplicadas em empresas de grande porte. Porém, a pequena empresa possui uma série de peculiaridades de gestão que devem ser consideradas para a elaboração do planejamento estratégico (Terence, 2002). Segundo Nakamura (2000), a

gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características definidoras: personalidade, administração não profissional e a informalidade.

A partir de um estudo acerca da utilização e implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas, levando em consideração suas peculiaridades, Terece (2002) propõe o seguinte roteiro para elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte:

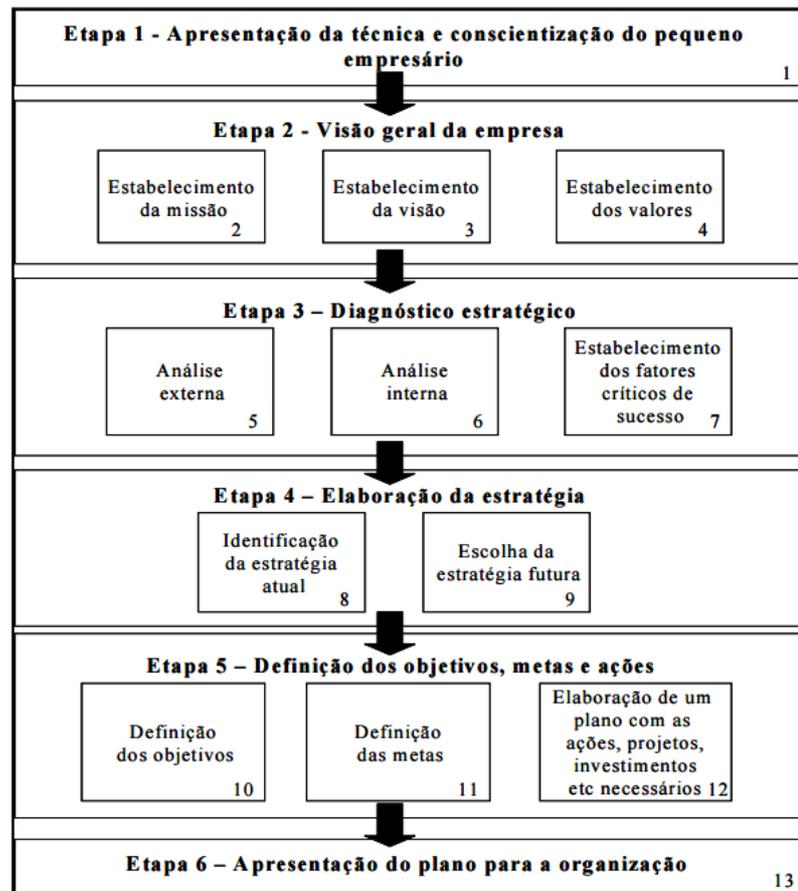


Figura 1 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

Fonte: Terece (2002)

A etapa 1 do roteiro apresentado - apresentação da técnica e conscientização do dirigente - é uma etapa fundamental devido às seguintes particularidades do processo estratégico de pequenas empresas identificadas por Terece (2002): desconhecimento da ferramenta, falta de tempo, improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e gestão intuitiva.

A etapa 2 consiste em estabelecer a missão, visão e valores da empresa, baseada na premissa de que pequenas organizações, muitas vezes, desconhecem a missão e possuem

dificuldade em estabelecê-la, apresentam falta de consenso, falta de comprometimento dos funcionários, falta de tempo, conservadorismo e valores do empresário confundindo-se com os da empresa, administração não profissional, falta de visão de longo prazo e imediatismo de resultado (Terence, 2002). A missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. É a proposta para o qual, ou razão pela qual uma organização existe (Muller, 2003). A visão de futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando tendências e influências, visando sua competitividade (Muller, 2003). Os valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos pessoais, definindo suas atitudes (Muller, 2003).

A etapa 3 consiste em elaborar um diagnóstico estratégico através da análise externa, análise interna, e estabelecimento dos Fatores Críticos De Sucesso. Esta etapa parte da premissa que, em pequenas empresas, muitas vezes há forte centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em avaliar as ameaças, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, visão subestimada da concorrência e de mercados potenciais e desconhecimento dos fatores críticos de sucesso (Terence, 2003). Segundo Muller (2003), da relação entre os ambientes externo e interno derivam os Fatores Críticos De Sucesso, para os quais formula-se as estratégias e metas que serão desdobradas na empresa.

A etapa 4 consiste na elaboração da estratégia, baseada na premissa de que pequenas empresas geralmente apresentam gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual, conservadorismo e dificuldade em aceitar mudanças.

As etapas 5 e 6 consistem em definir os objetivos, metas, ações e apresentar o plano para a organização. Durante esta etapa, devem-se levar em consideração as seguintes particularidades das pequenas empresas: individualismo, dificuldade de acesso a treinamento, falta de recursos, falta de tempo, centralização de atividades, dificuldade em divulgar informações aos funcionários, informalidade nas relações, administração não profissional, resistência a mudanças, falta de consenso entre os dirigentes, forte presença dos valores do empresário.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Esta seção apresenta uma breve descrição da empresa e do cenário em que esta está inserida. Além disso, é caracterizado o método de pesquisa e o método de trabalho, indicando suas etapas, assim como as ferramentas e técnicas utilizadas em cada etapa.

### **3.1. Descrição do cenário**

A empresa em que o estudo foi realizado trata-se de uma MEI (Micro Empreendedor Individual) que vende doces através de pontos de venda (restaurantes, bares, bistrôs e outros estabelecimentos) ou, diretamente para o consumidor final, por meio de encomendas no território de Porto Alegre, em algumas cidades do litoral e da Serra Gaúcha, e possui um faturamento que gira em torno de R\$ 60.000,00 anuais. Por se tratar de uma MEI, a firma conta com dois integrantes: a dona da empresa, que atua direta ou indiretamente em todas as atividades estratégicas e operacionais, e uma funcionária, que auxilia no processo de produção, distribuição e prospecção de novos clientes. Atualmente, o mix de produtos conta com doces, dentre eles as queijadinhas, mousses, bolos, e tem como principal fonte de receita os brownies.

Os produtos da empresa estão presentes em 44 estabelecimentos comerciais distintos, dentre eles podemos citar: Bistrô União, Coletânea Café, Toque Final, Miski, Bar do 40, Café Imperatriz, Aroma Café, Portobello Shop, Sua Academia, estética Anna Bella, e outros. A empresa enquadra estes estabelecimentos dentro dos seguintes seguimentos: cafés, bistrôs, restaurantes, mercados, lojas, academias, estéticas, bares em colégios, universidades e postos de gasolina.

### **3.2. Caracterização do método de pesquisa**

A pesquisa é classificada como aplicada quanto à natureza, pois possui intuito de utilização e aplicação prática dos resultados obtidos (Gil, 2007). Quanto à abordagem, é considerada qualitativa, pois não é realizada uma análise estatística dos dados adquiridos – é utilizado o método indutivo, desenvolvendo conceitos e ideias a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias e modelos pré-concebidos (Dantas e Cavalcante, 2006).

O trabalho possui objetivo exploratório, pois estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa que visa oferecer informações sobre o objeto desta, orientando a formulação de hipóteses (Cervo et al, 2006). O procedimento adotado é classificado como pesquisa-ação, pois o pesquisador, utilizando a observação participante, interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento. (Mello, 2012).

### **3.3. Caracterização do método de trabalho**

O trabalho foi realizado em três etapas: (i) Diagnóstico atual (coleta de dados, modelo de negócio atual, análise do ambiente interno e externo); (ii) Análise crítica (coleta de dados, identificação de oportunidades, Matriz Importância-Desempenho, Matriz SWOT); (iii) Reestruturação (nova proposta de modelo de negócio).

### **3.3.1. Diagnóstico atual**

O diagnóstico do ambiente interno foi desenvolvido a partir de entrevistas com ambos os integrantes da empresa. Foi aplicado um questionário aberto com a funcionária responsável por auxiliar no processo de produção, distribuição e prospecção de novos clientes, visando adquirir conhecimento acerca da execução atual destes processos. Além disso, foram feitas três entrevistas em profundidade com a dona da empresa, onde esta foi questionada acerca de sua visão atual do modelo de negócio da empresa. Para auxiliar na identificação do modelo de negócio atual, foi utilizado o *Business Model Canvas*.

O diagnóstico do ambiente externo foi desenvolvido a partir de 10 entrevistas com distribuidores e 10 entrevistas com consumidores finais, visando identificar quais eram seus principais critérios de decisão no momento da compra – identificando o valor percebido para o cliente. O número de entrevistas foi definido pelo pesquisador a partir do momento em que não estavam mais surgindo novas percepções por parte dos entrevistados.

### **3.3.2. Análise crítica e reestruturação**

A análise do ambiente, também denominada por Diagnóstico Estratégico determina a natureza do problema estratégico de uma empresa e reside em descobrir a essência da organização, criar um contexto para a formulação das estratégias, conhecer os aspectos importantes da situação da empresa que não estão sob seu controle, e descortinar as forças e fraquezas da empresa em seu momento atual (Muller, 2003). Na etapa de análise do ambiente foram aplicadas as seguintes ferramentas e análises: Matriz Importância-Desempenho e Matriz SWOT. A utilização destas ferramentas e análises possibilitou a proposição de uma reestruturação e de um novo modelo de negócio através do *Business Model Canvas*.

## **4. Resultados**

Esta seção tem como objetivo descrever o estudo desenvolvido. A partir da aplicação do método supracitado, foi identificado o modelo de negócios atual, e, com base nas análises internas e externas, através de entrevistas, pesquisa de mercado e aplicação das ferramentas

previamente citadas, foi possível propor um novo modelo de negócios onde as melhorias propostas serão incorporadas.

#### 4.1. Diagnóstico atual

Nesta etapa, foram realizadas as entrevistas descritas no método. Essas entrevistas foram conduzidas com o objetivo de identificar, inicialmente, o modelo de negócios atual da empresa, as nove dimensões do *Business Model Canvas* identificadas por Osterwalder e Pigneur (2010), e, conseqüentemente, explicitar os três pilares conceituais da definição de modelo de negócio já citados anteriormente: criação de valor, entrega de valor, e captura de valor (Bonazzi et al 2014). Desta forma, foi possível desenhar o seguinte modelo de negócio, que representa a situação atual da empresa:

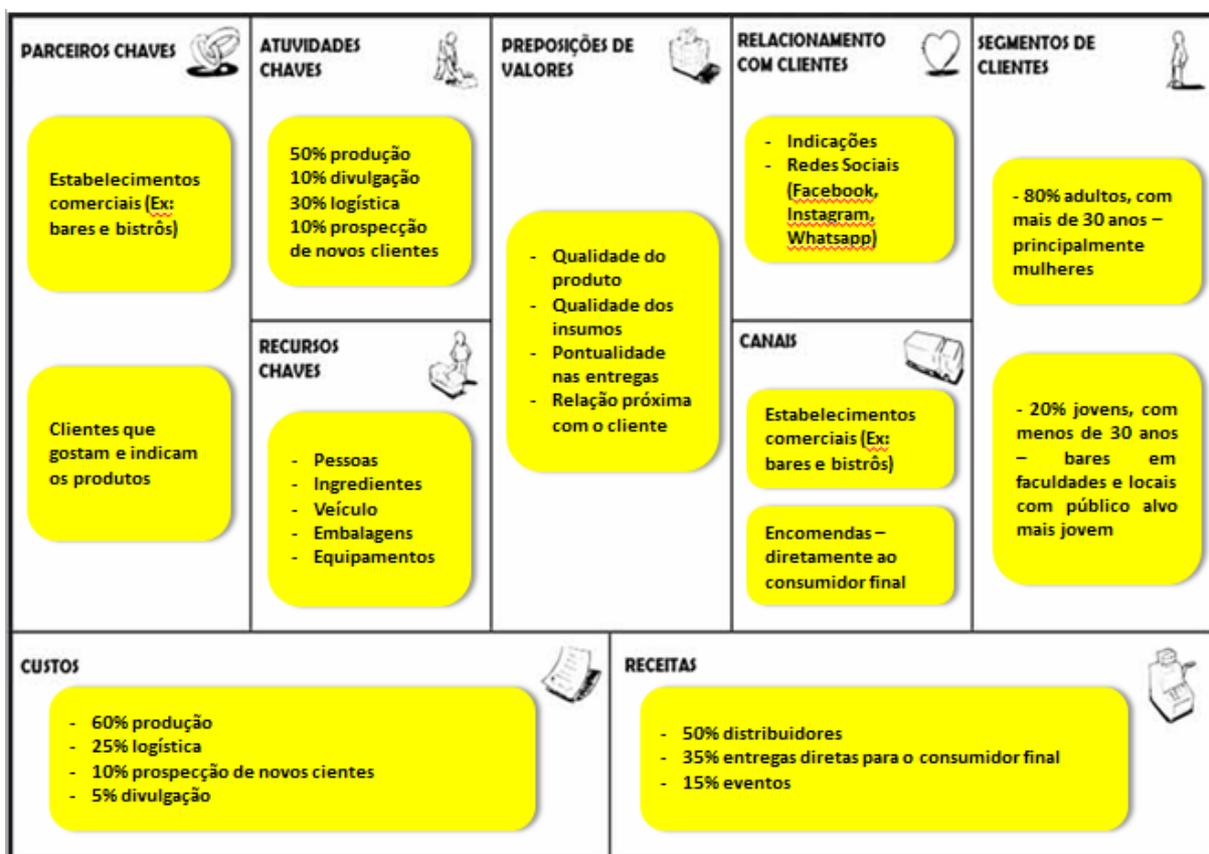


Figura 2 – modelo de negócio atual (representado pelo BMC)

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Os principais parceiros chaves identificados são os estabelecimentos comerciais (o bom relacionamento com estes é relevante no processo de venda, uma vez que o posicionamento dos produtos no balcão e prateleiras e a indicação dos vendedores influenciam na compra destes produtos) e os clientes que solicitam encomendas – estes

muitas vezes podem indicar o produto para conhecidos. O percentual de esforço para atividades chaves, representatividade do custo das principais atividades e percentual de receitas foi estimado e explicitado no modelo de negócios atual, no entanto, estes podem variar de acordo com o momento da empresa. Os recursos chaves são as pessoas que trabalham na empresa, os ingredientes utilizados para a produção de doces, o veículo (próprio da dona da empresa) utilizado para entrega dos produtos, os equipamentos (batedeira, forno, seladora, geladeira) e as embalagens. As preposições de valores, as formas de relacionamento com os clientes e os canais de distribuição também foram descritos na representação do modelo de negócios atual da empresa.

Em relação ao segmento de clientes, segundo a percepção da dona da empresa, e pelo o que se observou nas entrevistas, é possível dividir este em dois segmentos principais: em torno de 80% dos clientes possui mais de 30 anos, e maior poder aquisitivo - compram os produtos em cafés ou através de encomendas. A maior parte destes consumidores é do sexo feminino. Os outros 20% dos clientes, compostos por jovens (menos de 30 anos), consome em bares e cafés sediados em locais com grande fluxo do público jovem (por exemplo, próximo a faculdades) – segundo a dona da empresa e os estabelecimentos comerciais entrevistados, estes clientes geralmente buscam preços menores e estão menos propensos a comprarem produtos com sabores pouco comuns.

#### 4.2. Análise crítica

Com base nas entrevistas realizadas, levando em consideração a opinião interna (funcionária e dona da empresa) e externa (distribuidores e clientes), foi possível, inicialmente, identificar os principais fatores competitivos da empresa em questão. Posteriormente, foi posicionado o desempenho da empresa frente aos concorrentes – de acordo com os clientes (distribuidores e consumidores). As notas atribuídas na ferramenta derivam da interpretação do pesquisador acerca das entrevistas realizadas. A partir desta análise, foi possível desenvolver a seguinte Matriz Importância-Desempenho:



N	Fatores competitivos	Importância	Desempenho
A	Sabor	7	8
B	Estética	8	6
C	Preço	7	6,5
D	Relacionamento próximo	5	8
E	Pontualidade	4	8
F	Flexibilidade de resposta (agilidade)	4	7
G	Prazo de entrega (confiabilidade)	6	9

Figura 3 – Matriz Importância Desempenho (Slack) aplicada na empresa

Fonte: Adaptado de Muller (2003)

Logo, é possível observar que nenhum fator competitivo ficou dentro do quadrante de ações urgentes segundo o método. Porém, pode ser interessante monitorar o fator B (estética), já que este está um pouco abaixo da linha limite – um dos distribuidores entrevistados, inclusive, mencionou que um dos doces mais vendidos em sua loja é o *cupcake*, e que “os doces mais elaborados em relação à estética eram os que mais chamavam a atenção dos clientes”.

Com o objetivo de identificar forças e fraquezas da organização, para posterior construção de uma estratégia genérica, foi elaborada a Matriz SWOT apresentada a seguir, onde 1 representa uma relação pouco importante entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas, enquanto 3 e 9 representam importante e muito importante, respectivamente. Os pontos fortes e fracos foram definidos a partir das entrevistas internas e externas, e foram validados com a dona do negócio. Após relacionar os pontos fortes e fracos às ameaças e oportunidades, foi calculado o somatório das relações individuais estabelecidas em cada quadrante – desta forma, foi possível tirar conclusões acerca da postura estratégica indicada para o cenário.

		Pontos Fortes				Pontos Fracos			
		Qualidade do produto	Sabores diferenciados	Contatos existentes	Pontualidade e garantia de entrega	Novo no mercado	Difícil escalabilidade	Pouco poder de barganha	Despesas em prospectar novos clientes
Oportunidades	Novos pontos de venda	3	1	3	1	9	9	9	9
	Novos clientes que fazem pedidos eventuais	3	3	9	1	9	9	3	3
	Atender novos clientes que frequentam o PDV	3	9	3	3	3	1	3	3
	Mercado fit	1	1	1	1	1	1	1	1
Ameaças	Novos Concorrentes	9	9	9	9	1	3	9	3
	Novos Substitutos	9	9	9	9	1	3	9	3
	Tendência fit	1	1	1	1	1	1	1	3
	Descontinuidade dos clientes atuais	9	3	3	9	1	3	9	3

		Pontos Fortes				Pontos Fracos			
		Qualidade do produto	Sabores diferenciados	Contatos existentes	Pontualidade e garantia de entrega	Novo no mercado	Difícil escalabilidade	Pouco poder de barganha	Despesas em prospectar novos clientes
Oportunidades	Novos pontos de venda	46				74			
	Novos clientes que fazem pedidos eventuais								
	Atender novos clientes que frequentam o PDV								
	Mercado fit								
Ameaças	Novos Concorrentes	100				54			
	Novos Substitutos								
	Tendência fit								
	Descontinuidade dos clientes atuais								

Figura 4 – Análise SWOT aplicada na empresa

Fonte: Adaptado de Muller (2003)

Segundo Valadares (2002), a forte relação entre pontos fortes e ameaças caracteriza a postura estratégica de “manutenção”, onde são recomendadas as estratégias de especialização e nicho, buscando se estabilizar no mercado frente à concorrência. Ao mesmo tempo, podemos observar que o quadrante que relaciona pontos fracos com oportunidades também obteve uma pontuação alta em relação aos últimos dois quadrantes – neste caso, a postura estratégica adequada seria de “crescimento”, onde pode ser interessante focar em inovação, parcerias, internacionalização e expansão da empresa (Valadares, 2002).

Além disso, foram identificadas algumas tendências e percepções a partir das entrevistas. A primeira delas está relacionada aos concorrentes: atualmente existem diversas empresas que fornecem brownies (principal produto da empresa analisada) – por conta disso,

é comum um estabelecimento oferecer mais de uma marca de brownie aos seus clientes, ou simplesmente trocar o seu fornecedor em relação a este produto. Considerando esta característica do mercado, foi debatido com a dona do estabelecimento maneiras de fidelizar os clientes, e foi proposto o seguinte plano de fidelidade: ao juntar 9 etiquetas de brownie (atualmente já presentes nos produtos), o cliente ganharia o 10º brownie sem custo adicional. Desta forma haveria um incentivo, por parte dos clientes aos distribuidores, a continuar oferecendo a mesma marca. Este projeto estaria relacionado à postura estratégica de manutenção, uma vez que visa estabilidade em um mercado concorrido a partir da fidelização de alguns clientes que já adquirem produtos da empresa. Os custos adicionais, neste caso, seriam os seguintes: desenvolvimento de um display informativo para anunciar a promoção onde o brownie ficasse exposto; explicação da promoção para os vendedores; produto que fosse dado em troca das etiquetas.

A segunda percepção está relacionada à tendência “*fitness*”. Dentre os 10 fornecedores entrevistados, 3 citaram o aumento pela procura de produtos *fitness*, e, ao serem questionados se haveria demanda para a venda destes produtos, todos os 10 afirmaram que sim. Foram feitas, depois de identificada esta tendência, entrevistas com uma vendedora e com o dono de duas lojas de suplementos alimentares (com foco *fitness*) distintas – nos dois casos, foi afirmado que há demanda para estes produtos, e que estes produtos são atualmente comercializados em algumas lojas de suplementação. Em relação aos brownies, foram identificadas 4 linhas distintas de produtos que seguem a tendência *fitness*:

- Brownie fit: possui como principal característica o baixo teor calórico (pouca taxa de gordura e carboidrato) e visa atender às necessidades do público que tem como objetivo perder peso;
- Brownie *muscle*: mais calórico do que o brownie fit, porém com maior teor de proteínas. Visa atender o público que tem interesse em hipertrofia (ganho de massa muscular);
- Brownie funcional: sem glúten e sem lactose;
- Brownie orgânico: produzido com ingredientes orgânicos.

É interessante observar, também, que estas linhas de produtos não são mutuamente excludentes. É possível desenvolver um produto que tenha baixas calorias, produzido com ingredientes orgânicos e que não possua glúten ou lactose. Ações no sentido de desenvolver essas novas linhas de produtos focados em diferentes mercados alvo estão relacionadas às posturas estratégicas de manutenção e crescimento apresentadas anteriormente, já que

possuem como premissa a especialização, a atuação em um novo nicho e a expansão da marca em novos mercados.

Outro ponto interessante levantado durante as entrevistas internas foi o efeito da sazonalidade: há mais procura por doces no inverno. Esta hipótese foi confirmada com as entrevistas externas com os distribuidores, porém, em uma das entrevistas, o dono de uma cafeteria sugeriu uma forma de amenizar este problema que já havia sido testada em sua loja: incluir no cardápio a opção de adicionar diferentes tipos de sorvete junto brownie. Desta forma ele afirmou ter aumentado as vendas de brownies no verão. Pode ser estudado, portanto, a possibilidade de disseminar esta ideia em outras lojas.

Outra forma de amenizar o efeito da sazonalidade identificada derivou das entrevistas com clientes, onde 5 destes afirmaram consumir menos doces no verão por questões estéticas. Disponibilizar produtos menos calóricos e mais alinhados a mentalidade *fitness* pode, portanto, impulsionar as vendas destes doces durante o verão. Foi identificado, também, que a venda de produtos em porções menores cresce no verão – uma das hipóteses para explicar este fenômeno é que, durante o verão, o consumidor está mais propenso a consumir produtos menores e, conseqüentemente, com menos calorias.

Além disso, foi constatado durante as entrevistas internas com a dona da empresa dificuldade em evitar a alta rotatividade de funcionários, que atualmente possuem carga horária de apenas 6 horas diárias. Ao conversar com a auxiliar, foi possível perceber que um dos principais fatores de insatisfação é referente a pouca quantidade de horas trabalhadas, ocasionando em um salário baixo. Acredita-se, portanto, que com a expansão dos pontos de venda e com a prospecção de novos nichos seja possível aumentar as receitas e, por consequência, aumentar a carga horária dos funcionários.

### **4.3. Reestruturação**

Para a proposta de reestruturação do modelo de negócios atual da empresa, foram consideradas as seguintes ações: prospectar a viabilidade de desenvolvimento da estética de alguns produtos (talvez desenvolver uma linha de brownie *gourmet*, com diferentes tipos de cobertura e com um preço de venda mais elevado, para atender um mercado com maior poder aquisitivo); aplicação do plano de fidelidade previamente apresentado; prospecção do mercado *fitness* através do desenvolvimento de novos produtos – e, conseqüentemente, prospecção de novos distribuidores, como academias, lojas de suplementação e lojas dedicadas à venda de produtos *fitness*; estimular a venda de brownie com sorvete nos locais de venda; disponibilizar porções menores no verão.

Como consequência destas alterações, a demanda por atividades de prospecção de novos clientes e logística deve aumentar para os funcionários da empresa. Neste caso, talvez fosse interessante migrar o foco da divulgação (em redes sociais) para as atividades de prospecção e logística. Pode ser considerada, também, a possibilidade de aumentar a carga horária da funcionária responsável pelas tarefas operacionais, que atualmente trabalha 6 horas diárias. A partir destas alterações, é possível desenhar a seguinte proposição para o modelo de negócios:

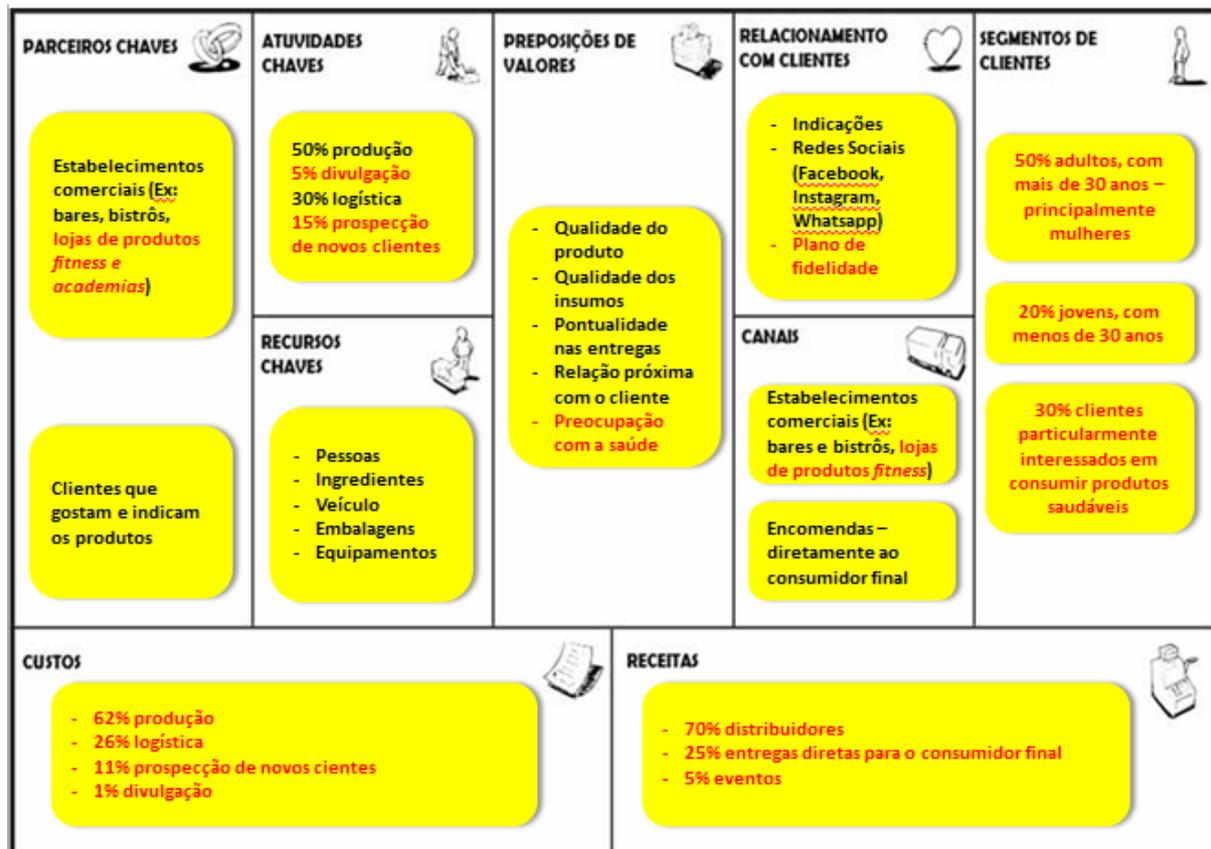


Figura 5 – modelo de negócio futuro (representado pelo BMC)

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

No redesenho do modelo de negócios da empresa é possível observar o aparecimento de novos parceiros chaves (lojas que vendem produtos da linha *fitness* e academias), assim como de novos clientes e canais de distribuição relacionados a este nicho. Os custos e atividades chaves foram redistribuídos, propondo maior comprometimento (principalmente nas fases iniciais de desenvolvimento dos novos projetos) nas atividades de prospecção e logística. Decorrente dos novos mercados de atuação pretende-se aumentar as receitas, principalmente, pelo desenvolvimento de novos fornecedores – em um segundo momento, porém, a demanda por entregas para o consumidor final e eventos também iria aumentar

conforme estes produtos se tornam mais conhecidos. Por fim, é possível observar uma nova preposição de valor: a preocupação com a saúde.

## 5. Conclusão

A falta de uma análise estratégica do negócio e o desconhecimento do modelo de negócios da empresa é, muitas vezes, uma característica que dificulta o desenvolvimento de MEIs e pequenas empresas. Este trabalho teve como objetivo apresentar, brevemente, conceitos acerca de modelagem de negócios e análise estratégica e sua aplicação em pequenas empresas, visando fornecer embasamento teórico para uma análise estratégica e uma modelagem de negócio em uma empresa que comercializa doces.

A partir do método de trabalho proposto, foram feitas entrevistas que possibilitaram desenvolver o diagnóstico atual do negócio. Ferramentas de análise estratégica foram utilizadas para realizar uma análise crítica no ambiente externo e interno da empresa – esta análise teve como objetivo identificar pontos de melhoria com base no modelo de negócio atual. Finalmente, foi proposto uma reestruturação a partir de um novo modelo de negócio, incorporando as potenciais melhorias identificadas na organização.

Com base na pesquisa desenvolvida, através das entrevistas com distribuidores, clientes, com a dona da empresa e sua funcionária, foi possível identificar algumas características do mercado de doces no cenário estudado: relevância da estética do produto durante o processo de compra (tendência do aparecimento dos produtos *gourmet* – fenômeno apelidado de “gourmetização”); maior consumo durante o inverno; maior consumo pelo público feminino; existência de diversas empresas pequenas e de produção artesanal; tendência *fitness*, produtos saudáveis e de baixa caloria; preocupação das empresas em manter as vendas de doces no verão.

Uma pequena empresa, uma microempresa, ou uma MEI, dificilmente conseguiriam competir com uma estratégia de liderança de custo com uma grande empresa que se depara com economias de escala muito mais eficientes. Estas empresas menores, portanto, para garantir sua sobrevivência, tendem a adotar estratégias de diferenciação e de nicho. Para atuar com sucesso adotando estratégias de diferenciação e de nicho é fundamental entender o mercado, as necessidades do cliente e, conseqüentemente, adotar um modelo de negócios eficiente, em que a proposta de valor esteja de acordo com as necessidades demandadas pelo mercado ou pelo nicho específico em que a empresa irá atuar.

Dessa forma, durante este trabalho, foi possível deixar mais claro qual o modelo de negócios atual adotado pela empresa. Além disso, a partir de uma análise do comportamento

do mercado, considerando as principais demandas e tendências, foi possível redesenhar o modelo de negócios, tendo como objetivo desempenhar da melhor maneira as tarefas de criação de valor, entrega de valor, e captura de valor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. Administração Estratégica de Mercado. 7ª ed. Cidade: Bookman, 2007.

ALVES, G.N. (2016). Planejamento estratégico para a microempresa familiar Comercial Roma (Dissertação de Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AMIT, R. & ZOTT, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22: 493– 520.

BONAZZI, Z., LUIZ, F., & ARI ZILBER, M. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53).

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem ganhar a guerra. *HSM Management*, v. 9, n. 50, mai./jun., 2005.

CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A.; SILVA, R. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

COELHO, J. M. & SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. São Paulo/SP.

DANTAS, M.; CAVALCANTI, V. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa – Recife 2006. Disponível em: <[pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa](http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEDMAN, J. & KALLING, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 12(1): 49

LA ROVERE, R. L. (2001). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, 34, 137-154.

MAXIMIANO, A.C.A (2006). Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., RICHARDSON, J., & ALLEN, J. (2015). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27-50.

MULLER, C. J. (2003). Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).

NAKAMURA, M. M. (2000). Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP (Doctoral dissertation).

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

RICHARDSON, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(5 - 6), 133-144.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:

< <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> >. Acessado em: Abril, 2017.

SHAFER, S., SMITH, H.J., & LINDER, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

TEECE, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

TERENCE, A. C. F (2002). Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TERENCE, A. C. F. (2008). Processo de criação de estratégias em pequenas empresas (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

TERENCE, A. C. F., & ESCRIVÃO FILHO, E. (2011). Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1(2), 34-50.

VALADARES; Maurício C.B. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 140 p.

YIP, G.S. 2004. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review* 15(2): 17.

## Apêndice

### Guia para condução do questionário aberto: Pontos de Distribuição

#### Local:

#### Cargo do entrevistado:

#### Data:

- 1) Vocês produzem algum doce que vendem? Qual percentual de doces é produzido aqui?
- 2) Qual o percentual de doces comprados de fornecedores externos? Quantos fornecedores diferentes?
- 3) Quais os 3 tipos de Doce são os mais pedidos, na ordem de preferência?

Ex.: Bolos, tortas, docinhos – branquinho, brigadeiro, pudins, “de Pelotas”...

- 4) Como é definida a exposição dos Doces?
- 5) É possível saber o que os clientes mais valorizam na hora da escolha do Doce?

( ) Sabor

( ) Aparência

( ) Composição

( ) Outros

- 6) Qual exposição na loja que mais resulta em vendas?

Ex: Balcão gelado, caixa, prateleiras...

- 7) Como o cliente escolhe o doce?

Ex.: cliente escolhe, pede sugestão...

- 8) Um bom mix de Doces ajuda a fidelizar o cliente?
- 9) Existe sazonalidade (diferença nas épocas do ano) em relação a doces?

Ex: Verão, Inverno, Natal, Páscoa, Datas Promocionais.

- 10) Em que dia da semana e horário do dia ocorre maior venda de doces?
- 11) Como é feita a compra dos Doces? (dia/hora da semana, pagamento, contratos..)
- 12) O que achas da apresentação dos doces terceirizados que vendes?
- 13) Tens algum problema ou dificuldade em relação a eles?
- 14) Tens alguma sugestão de algo que seus fornecedores de doces podem fazer para ajudá-lo a vender melhor?

15) Há algum doce com potencial de venda, mas que não haja algum fornecedor, atualmente?

Apêndice A – Roteiro guia para questionário aberto com distribuidores

**Guia para condução do questionário aberto: Consumidores Finais**

**Local:**

**Cargo do entrevistado:**

**Data:**

- 1) Quais os 3 tipos de doces que preferes, em ordem de preferência
- 2) O que mais valorizas num doce no primeiro momento? (sabor, baixas calorias, beleza, fit..... )
- 3) O que achas que as pessoas em geral mais valorizam num doce:
  - ( ) Sabor
  - ( ) Aparência
  - ( ) Composição
  - ( ) Preço
  - ( ) Outros
- 4) A transparência da embalagem é importante?
- 5) Como é a embalagem ideal?
- 6) Onde mais costumavas comprar doces?
- 7) Há um doce que gostas e não encontras facilmente no mercado?
- 8) Existe diferença de consumo dependendo da época do ano?
- 16) Tens alguma sugestão a dar para quem produz doces?

Apêndice B – Roteiro guia para questionário aberto com consumidores finais