

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

STÉFFANO CIOTTA DA COSTA

INOVAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE CARNE BOVINA *PREMIUM*

**Porto Alegre
2018**

STÉFFANO CIOTTA DA COSTA

INOVAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE CARNE BOVINA *PREMIUM*

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

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Dutra de Barcellos

Porto Alegre

2018

STÉFFANO CIOTTA DA COSTA

INOVAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE CARNE BOVINA *PREMIUM*

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

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento - EA/UFRGS

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa - EA/UFRGS

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Dutra de Barcellos - EA/UFRGS

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

À professora Márcia Barcellos, pela orientação e acompanhamento do trabalho, pelas dicas e direcionamentos.

À professora Aurora, pelo conhecimento passado em cadeiras, cursos e através de indicações bibliográficas, que me foram mais úteis do que ela imagina. E, também, pelo seu constante bom humor.

Ao professor Pedro, pela oportunidade de trabalhar com pesquisa durante minha graduação.

Aos representantes das empresas que entrevistei, cuja disposição e contribuição foram fundamentais para este trabalho.

A Luiza, pelo apoio emocional e conhecimentos, que foram fundamentais no desenrolar do processo de pesquisa.

Aos meus pais e à minha família, por me dar todo apoio necessário ao longo da graduação.

Aos colegas e amigos, pelos conhecimentos trocados durante a faculdade e momentos de descontração.

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo descrever as inovações nos modelos de negócio que obtiveram maiores ganhos e valorização de marca, buscando encontrar os modelos de negócio mais inovadores no mercado brasileiro de carne bovina *premium*. Inicialmente foi realizada uma pesquisa com dados secundários para o mapeamento dos modelos de negócio mais inovadores do ponto de vista estrutural. Definiram-se, então, os fundamentos básicos de um modelo tradicional neste mercado de carnes *premium*, objetivando-se identificar as diferenças para determinar a presença ou não de inovação em novos modelos de negócios. O clube de assinatura de carnes *premium* foi identificado como o modelo de negócio mais inovador no varejo. Este modelo de negócio, baseado na venda recorrente através de cadastro, conhecido como clube de assinatura, não é inovador por si só, a inovação reside na adaptação deste modelo para o mercado da carne. O primeiro clube com esta proposta no Brasil foi a Sociedade da Carne. A partir destas informações, realizou-se um estudo de caso para analisar e aumentar a compreensão sobre o modelo de negócio encontrado, submetendo-o ao Modelo Canvas de Negócios. Os resultados apontaram ganhos através da inovação, que foram relacionados a outras teorias, permitindo a comparação do posicionamento do modelo com a Estratégia do Oceano Azul. Conclui-se que este modelo apresentou inovações significativas em todos os componentes de análise do Canvas.

Palavras-chave: Modelo Canvas de Negócios. Modelo de Negócio. Carne *Premium*. Mercado da Carne. Experiência. Proposta de Valor. Inovação. Estratégia do Oceano Azul.

ABSTRACT

This paper aimed to describe the innovations in the business models that had the greatest gains and brand enhancement, seeking to find the most innovative business models in the Brazilian premium beef market. Initially was realized a search of the secondary database for the mapping of the most innovative business models from the structural point of view. Then, the basic operation of the traditional model in the market of premium beef was defined and thus, the differences to determine the presence of innovation or not. The premium beef sign club was identified as the most innovative business model on retail. This business model based on recurring sale through membership, know as signature club is not innovative by itself, the innovation lies in adapting this model to the beef market. The first signature club with this proposal in Brazil was the Sociedade da Carne. From this informations, a case study was carried out in order to analyze and amplify the understanding of the business model found, submitting it to the Business Model Canvas. The results pointed to gains through innovation which were related to other theories, allowing the comparison of this model with the Blue Ocean Strategy. It is concluded that this model presented significant innovations in all components of Canvas analysis.

Keywords: Business Model Canvas. Business Model. Premium Beef. Beef Market. Experience. Value Proposition. Innovation. Blue Ocean Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Canvas de Negócios.....	17
Quadro 1 - Abordagens para os Mercados Servidos	18
Quadro 2 - Bases para Segmentação de Consumidor	19
Figura 2 - Equação do Valor	20
Figura 3 - Determinantes do Valor Entregue.....	21
Figura 4 - Combinado da Estratégia Oceano Azul e Canvas.....	24
Figura 5 - <i>Home</i> do site da Sociedade da Carne	37
Figura 6 - Seleções do site da Sociedade da Carne	38
Figura 7 - Segmento de Cliente da Sociedade da Carne.....	37
Figura 8 - Proposta de Valor da Sociedade da Carne	38
Figura 9 - Canais da Sociedade da Carne	40
Figura 10 - Relacionamento com Cliente da Sociedade da Carne	41
Figura 11 - Recursos Principais da Sociedade da Carne.....	42
Figura 12 - Atividades-Chave da Sociedade da Carne	443
Figura 13 - Principais Parcerias da Sociedade da Carne.....	44
Figura 14 - Estrutura de Custos da Sociedade da Carne.....	45
Figura 15 - Modelo das Quatro Ações na Sociedade da Carne.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Inovação	13
2.2 Carne Bovina <i>Premium</i>	14
2.3 Novos Modelos de Negócios	15
2.3.1 Modelo Canvas de Negócios.....	17
2.3.2 Canvas e a Estratégia do Oceano Azul.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Pesquisa Exploratória Qualitativa	26
3.2 Coleta de Dados	27
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	332
4.1 Modelos de Negócios Tradicionais	332
4.2 Modelos de Negócios Inovadores	33
4.2.1 A Sociedade da Carne	34
4.2.1 O Canvas da Sociedade da Carne.....	36
4.2.3 O Clube e a Estratégia Oceano Azul.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	5151
APÊNCICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	55
APÊNCICE B - CANVAS DA SOCIEDADE DA CARNE	56

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, é uma tendência mundial o aumento da demanda por alimentos e outros produtos agrícolas. Segundo o relatório publicado pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), a população mundial deverá chegar a 9,6 bilhões de pessoas em 2050, gerando um aumento significativo na demanda produtiva. A urbanização e a elevação da renda média de países em desenvolvimento são fatores, particularmente, importantes para o crescimento da demanda global por alimentos.

Com base nos dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), em 2017, a exportação acumulada do Brasil ultrapassou US\$ 145 bilhões, e 44,8% desse valor está ligado, diretamente, ao agronegócio, demonstrando a importância do setor para a economia brasileira. Desse percentual, US\$ 10,1 bilhões são relacionados às exportações do mercado de carne. A economia vinculada ao meio rural permanece sendo o mais importante setor gerador de emprego e renda no país. Segundo relatório publicado em setembro de 2017, a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) demonstrou que o mercado de carne, especificamente bovina, teve melhor resultado do ano, uma alta de 13,4%, sendo esse o melhor resultado do mês desde 2013.

Pela perspectiva mercadológica, pode-se inferir que, com o aumento da produção e, conseqüentemente, da disponibilidade de alimentos, surgem novas opções de produtos e demandas específicas dos consumidores, devido às mudanças de hábitos de consumo da população. O consumidor faz escolhas baseado em atributos que considera mais relevantes em cada setor, sejam estes diretos, como qualidade e preço, ou indiretos, como bem-estar animal e responsabilidade socioambiental na cadeia produtiva, no caso da produção pecuária.

Sob outra perspectiva, a dos produtores, a propagação das informações sobre demanda crescente e a facilidade de acesso ao conhecimento de métodos para aumento de produtividade acabam por diluir o mercado entre as diversas empresas do setor. Esse contexto obriga os produtores a se atualizarem constantemente e elevarem sua produtividade e qualidade dos produtos agropecuários, bem como leva as empresas a buscarem novos métodos e atributos que possam diferenciar seus produtos dos demais na gôndola.

De acordo com uma reportagem publicada pelo Canal Rural (SILVESTRE, 2017), como base em um estudo realizado pelo Centro de Estudos em Economia Aplicada (CEPEA), metade dos produtores abandonará a pecuária na próxima década, devido aos custos de produção e inadequação de seus sistemas. Essa constante mudança da produção, juntamente com as variações dos hábitos alimentares da população, faz com que a adaptação do produtor seja, além de um diferencial, uma necessidade para sobrevivência no mercado da carne.

Seja pela visão do consumidor ou do produtor, esse panorama aponta a emergência da inovação, para além de algo apenas novo e diferente. A inovação nesse mercado pode ser tanto uma vontade oriunda dos mutáveis hábitos de consumo, quanto uma implementação por parte dos produtores para agregação de valor, ou mesmo, de ambas as perspectivas simultaneamente.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), o termo inovação compreende um conjunto de possibilidades que envolvem a implementação em quatro esferas: de produtos, de processos, de novos métodos de *marketing* ou de novos métodos organizacionais. Ou seja, o requisito mínimo para ser considerada uma inovação é envolver, pelo menos, uma dessas esferas e ser algo novo, ou significativamente melhorado, para a empresa.

Para Zawislak (2015, p. 2), a inovação pode ser descrita como:

O resultado prático e lucrativo do processo de desenvolvimento, em novos produtos, em processos, em novas formas organizacionais ou em novas ações de *marketing*, para aproveitar oportunidades de negócios de modo organizado e eficiente.

O termo inovação, aqui empregado, deve ser compreendido para além do dito popular de algo novo, mas sim o resultado de mudança significativa acrescido de um ganho financeiro oriundo dessa modificação. No mercado de carnes *premium*, não é diferente, as inovações buscam melhorar os rendimentos do campo, da indústria e do varejo, seja pela otimização de processos, melhorias na cadeia produtiva ou mesmo pela obtenção de maior valor agregado aos produtos da gôndola. Sabe-se que a inovação de produtos com maior valor agregado tem um impacto significativo nos lucros obtidos pelos negócios, por isso muito se estuda sobre o comportamento do consumidor frente a esses produtos. Em consequência desses novos produtos, surgiram, também, novos modelos de negócios para atender às demandas dos consumidores.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa é: **Quais são os modelos de negócio inovadores no mercado de carne bovina *premium*?**

1.1 Justificativa

Ao acompanhar as notícias, não é difícil perceber, independente da vertente ideológica, a importância do meio rural para a economia brasileira. Os volumes de exportação, impacto no PIB, oportunidade de empregos e volume de produção são aspectos que demonstram a relevância desse tema. Como estudante de Administração, constato um déficit de conteúdo que envolva a visão de administrador sobre o meio rural, desde uma visão ampla, que trate dos problemas gerais e demandas governamentais do setor, até aspectos mais específicos, como operacionais e técnicas de gestão rural.

A Escola de Administração da UFRGS está inserida em um contexto urbano e seus alunos são, majoritariamente, instruídos sobre aspectos desse nicho mercadológico. Todavia, ignorar a importância histórica, econômica e social do meio rural faz com que, na minha visão, os alunos se tornem desinformados sobre a relevância, as necessidades e as oportunidades desse setor, e como um estudioso da Administração poderia interagir e contribuir com tais demandas.

Ao longo da minha graduação, busquei conversar com professores a respeito desse déficit, mas, até o momento, nenhuma cadeira do curso adentrou em assuntos ligados a essa temática. Esse cenário, entretanto, vem mudando através de iniciativas, que, apesar de pontuais, agregam conhecimento ao tema. O projeto “Caminhos da Inovação no Agronegócio”, realizado pelo Núcleo de Estudos em Inovação (NITEC), é um exemplo de ponte que liga a realidade do campo e seus mercados com as capacidades intelectuais da Academia.

A Escola de Administração é um ambiente repleto de conhecimento e capacidade para elaboração de projetos com potencial de impactar significativamente no meio rural. Nesse contexto de necessidade de inovação no agronegócio e da capacidade de produção do conhecimento, acredito ser importante desenvolver pesquisa e extensão como um meio de ligar a técnica à prática. Para tal, resolvi estudar um nicho específico desse contexto: o de carnes *premium*.

O intuito é encontrar e entender novas dinâmicas e produtos presentes no mercado de carnes, ou mesmo, as demandas ainda não atendidas que se

apresentarem no segmento específico de produtos *premium*; procurando levar a pesquisa para um nível de ferramenta consultiva ao mercado, uma aplicabilidade para além de um requisito formal. Também, servir como base para futuras pesquisas que envolvam modelos de negocio no mercado de carne *premium*.

1.2 Objetivos

Com intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, este trabalho busca atingir os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e caracterizar as inovações presentes nos modelos de negócio utilizados no mercado de carne bovina *premium* no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I) Identificar e caracterizar os tipos de varejo existentes para venda de carne *premium*;
- II) Identificar os modelos de negócios mais inovadores;
- III) Descrever as percepções dos empreendedores sobre esse tipo de modelo: barreiras e oportunidades;
- IV) Identificar as motivações para construção desses modelos de negócios inovadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá trazer os conceitos mais relevantes para uma melhor compreensão do assunto abordado no trabalho. O primeiro conceito a ser introduzido é o da Inovação, em seguida, o conceito de Carne Bovina *Premium*, com a diferenciação mercadológica do ramo. Após, será apresentada uma seção sobre Modelos de Negócios, demonstrando uma conceituação mais geral; em seguida, uma exposição do *Business Model Canvas*, modelo de análise que será utilizado neste trabalho.

2.1 Inovação

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovação é a capacidade de perceber oportunidades, estabelecer relações e tirar proveito delas. Segundo os autores, esse mercado está migrando “em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidade em suas ofertas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 25).

Já Reichert (2012) defende que as mudanças nas empresas, independentemente de sua natureza, são necessárias para perpetuar ou gerar vantagens competitivas no mercado. Já para Kline e Rosenberg (1986), a inovação não pode ser um processo atípico na empresa, mas deve ser entendida como um custo para manter a empresa no mercado, pois sem ela a empresa estará fadada ao fracasso.

Para Schumpeter (1961, p. 105), a capacidade de um mercado inovar continuamente proporciona o ambiente necessário para o desenvolvimento econômico. A inovação ocorre através da criação de “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criados pelo capitalismo”.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), o termo inovação significa a:

Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Seguindo a mesma linha, Zawislak (2015, p. 2) acrescenta que a inovação é o “resultado prático e lucrativo do processo de desenvolvimento”. Para ele, a inovação não é apenas a mudança de produto ou processo, ela só ocorre quando há um resultado econômico causado pela mudança.

No mercado de carnes *premium*, as inovações de produtos agregam maior valor, gerando impacto significativo nos lucros obtidos pelos negócios, por isso esse tipo de inovação de produto é o mais presente. Por não haver muito espaço para inovar nos produtos, por se tratar de um animal, muitos negócios inovam na forma como lidam com seus clientes. Como consequência, nos últimos anos, surgiram diversos modelos de negócios voltados ao atendimento desse público, e, portanto, um serviço em formato de modelo de negócio inovador.

2.2 Carne Bovina *Premium*

O consumo de carne bovina pode variar:

de acordo com características do produto (sensoriais e propriedades nutricionais, conveniência da compra, preço, aparência, tipo), características dos consumidores (cultural, gostos, situação econômica, área geográfica, entre outros) e características do próprio ambiente (clima, região, legislação). (MARCHESI, 2013, p. 30-31)

O modo como se consome carne vem mudando nas últimas décadas, essa mudança está relacionada a “alterações na cultura, hábitos e renda do consumidor” (FORMIGONI, 2016, p. 1).

Segundo Formigoni (2016), o consumo médio *per capita* não se alterou significativamente nos últimos anos, mas os consumidores passaram a consumir cortes mais nobres. Assim como setores de café, vinho e cerveja, o mercado da carne tem mantido um crescimento constante nos produtos tidos como *premium*.

Para esta pesquisa, entenderemos produto *premium* como aquele que:

Possui qualidade superior em relação aos concorrentes, a qual pode se dar em diversos âmbitos: ingredientes/matérias-primas, processo, aspectos sensoriais, microbiológicos e/ou laboratoriais, aparência, embalagem, ponto de venda. (BARCELLOS; SAAB; NEVES, 2013, p. 2)

Por se tratar de um produto que possui algum atributo considerado mais relevante para o cliente, que não é encontrado nos concorrentes, ocorre um visível

aumento na proposta de valor entregue pela empresa. Para Barcellos, Saab e Neves (2013), esse diferencial gera a percepção de valor para o consumidor e a disposição ao pagamento, o que abre espaço para que a empresa cobre mais por seu produto. Ainda para Barcellos (2007), em consequência desse aumento na percepção de valor para o cliente, a empresa consegue cobrar um preço *premium*, agregando valor também à empresa.

Essa agregação de valor gera a fidelização do cliente e a expansão do mercado de produtos *premium*. Na América Latina, o crescimento do segmento *premium* ultrapassou o total do crescimento de bens de consumo rápido em todos os mercados, exceto México e Venezuela. As novas gerações estão reformulando sua percepção de *premium*, com autenticidade, simplicidade, vida saudável, sustentabilidade e responsabilidade social.

Para Formigoni (2016), esses consumidores melhores informados passaram a buscar maior qualidade nos produtos, como procedência, maciez, sabor, marmoreio e suculência. A fim de atender a essas demandas, surgem novos negócios, como os açougues remodelados e com *status* de *gourmet* ou *premium*, um movimento consolidado na Europa, e em países como Austrália, Canadá e Estados Unidos.

2.3 Novos Modelos de Negócios

De acordo com Magretta (2002, p. 4), modelos de negócios são histórias que explicam como a empresa funciona. Para o autor, devemos entender o modelo como uma descrição que explica quem é o cliente, o que ele valoriza e como a empresa consegue transformar esse valor oferecido em dinheiro. Na mesma linha, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) definem que “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Segundo Chesbrough e Resenbloom (2002), o modelo de negócio é um meio no qual a empresa converte novas tecnológicas em valor para o consumidor; sendo, então, o modelo de negócio o meio pelo qual se define a forma que a empresa utilizará para obter ganhos a partir da inovação.

Por um enquadramento mais amplo do conceito, temos Zott, Amit e Massa (2011, p. 1038) afirmando que o:

Modelo de negócio é uma nova unidade de análise, oferecendo uma perspectiva sistêmica de como “fazer negócio”, englobando atividades que perpassam fronteiras (realizadas pela firma sob análise ou outra), focando na criação e captura de valor.

A constante entre a maior parte dos autores que definem modelo de negócio é que ele deve ser capaz de definir a maneira pela qual a empresa entrega um valor ao cliente. Para Teece (2010), o primeiro passo para criação de uma empresa bem-sucedida é a definição de um modelo de negócio que seja capaz de oferecer hipóteses de valor desejáveis pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, tenha custos e riscos plausíveis à sua execução. Para as empresas em funcionamento ou as novas que buscam melhor definir seus modelos de negócios, é possível buscar na literatura esses métodos. Chesbrough (2012, p. 80) desenvolveu uma definição que determina seis funções fundamentais de um modelo de negócio, sendo elas:

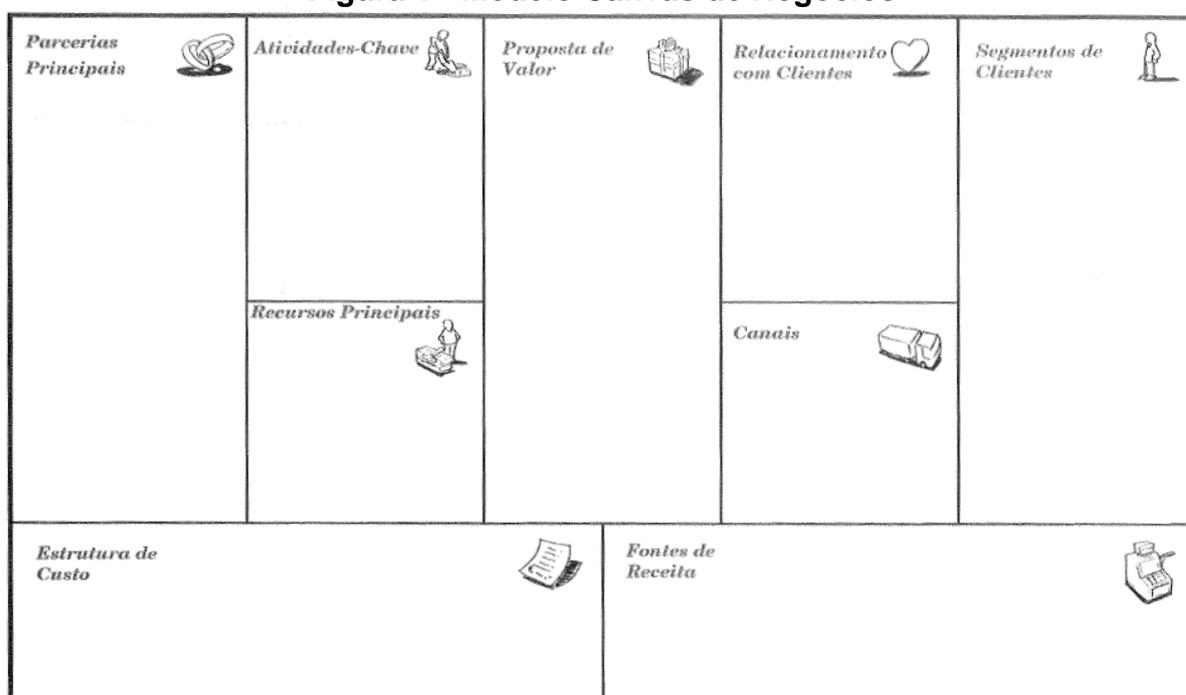
1. Articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários pela oferta baseada na tecnologia;
2. Identificar um segmento de mercado, isto é, os usuários para quem a tecnologia é útil e o propósito para o qual ela será usada;
3. Definir a estrutura da cadeia de valor da empresa, a qual se requer que crie e distribua a oferta, determinar os ativos complementares necessários para sustentar a posição da empresa nessa cadeia;
4. Especificar os mecanismos de geração de rendimentos para a empresa, e estimar a estrutura de custos e as margens projetadas da produção da oferta, dadas a posição de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhida;
5. Descrever a posição da empresa no conjunto da rede de valor ligando fornecedores e consumidores, inclusive a identificação de potenciais firmas e competidores complementares;
6. Formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora irá ganhar e sustentar sua vantagem sobre as rivais.

Stähler (2009) define o modelo de negócio como um método de analisar quatro elementos, sendo eles, a proposição de valor, o produto ou serviço, o sistema de valor e o modelo de receita. Já Mason e Spring (2011) elencam como centrais três elementos: rede, oferta de valor e tecnologia. Ou seja, não há um consenso na literatura definindo modelo de negócio, contudo muitos autores perpassam elementos semelhantes. Com o intuito de facilitar esse processo de definição do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) aglutinaram os principais elementos e sugeriram um quadro teórico e genérico que permite ao empreendedor visualizar de maneira mais objetiva o funcionamento da sua empresa. Essa ferramenta, conhecida como Modelo Canvas de Negócios (Figura 1), será utilizada neste estudo para entender os modelos propostos no mercado de carnes *premium*.

2.3.1 Modelo Canvas de Negócios

O Modelo Canvas de Negócios, ou apenas Canvas, é uma representação gráfica no formato de quadro que apresenta a lógica de como a empresa pretende obter ganhos financeiros. Esse modelo é dividido em nove blocos, chamados de componentes, abrangendo as principais áreas de uma empresa, conforme apresentado na Figura 1, abaixo.

Figura 1 - Modelo Canvas de Negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

O componente Segmento de Clientes, canto direito da Figura 1, serve para identificar o grupo de clientes, pessoas ou organizações, com determinados comportamentos e necessidades em comum. A organização deve optar por um determinado grupo de clientes, que, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20), são considerados diferentes se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividade substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Segundo Churchill e Peter (2012), para selecionar corretamente a estratégia de *marketing*, os profissionais devem conhecer o tamanho e o perfil dos segmentos de mercado. Para eles, a empresa deve escolher o mercado que pretende atingir dentre as três abordagens básicas: *marketing* de massa, *marketing* por segmentos e *marketing* individual (Quadro 1). É fundamental que a empresa entenda perfeitamente dentro de qual mercado está trabalhando para melhor elaborar sua estratégia de proposta de valor.

Quadro 1 - Abordagens para os Mercados Servidos

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
<i>Marketing</i> de massa	Um único composto de <i>marketing</i> para todo o mercado.
<i>Marketing</i> por segmentos	Um único composto de <i>marketing</i> para um segmento do mercado. Compostos de <i>marketing</i> separados para dois ou mais segmentos do mercado.
<i>Marketing</i> individual	Um composto de <i>marketing</i> personalizado para um indivíduo ou organização.

Fonte: Churchill e Peter (2012, p. 210).

A fim de facilitar esse “processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, valores ou comportamentos de compra”, Churchill e Peter (2012, p. 210) elaboraram um quadro (Quadro 2), com algumas das principais categorias de agrupamento. Para Kotler e Keller (2006), os segmentos de clientes devem ser tratados de forma separada, pois possuem diferentes necessidades ou opiniões sobre o produto.

Quadro 2 - Bases para Segmentação de Consumidor

Bases para segmentação	Critério	Exemplos
Demográfica	Sexo	Homem; mulher
	Idade	Menos de 6; 6-12; 13-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 ou mais
	Raça ou etnia	Branco; negro; oriental; outros
	Renda familiar	Abaixo de R\$ 500,00; de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00; de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00; de R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00; acima de R\$ 5.000,00
	Ocupação	Funcionários públicos; operários; agricultores; aposentados; profissionais de nível superior e técnicos; executivos e empresários; estudantes; donas de casa; desempregados
	Tamanho da família	Uma ou duas pessoas; três ou quatro pessoas; mais de cinco pessoas
	Ciclo de vida da família	Solteiro; casado sem filhos; casado cujo filho mais novo tem menos de seis anos; casado cujo filho mais novo tem mais de seis anos; casado sem filhos
Geográfica	Região	Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste
	Densidade populacional	Urbana; suburbana; rural
	Clima	Quente; frio
Psicográfica	Estilo de vida	Tradicional; sofisticado; segundo a moda
	Personalidade	Cordial; agressivo; distante
Pensamentos e sentimentos do comprador	Atitudes	Positivo; neutro; negativo
	Benefícios procurados	Conveniência; economia; prestígio
	Estágio de prontidão	Alheio; ciente; informado; interessado; desejoso; com a intenção de comprar
	Caráter de inovação	Inovador; adotante inicial; maioria inicial; maioria tardia; retardatário
	Risco percebido	Alto; moderado; baixo
	Envolvimento	Baixo; alto
Comportamento de compra	Frequência de uso	Rara; média; intensa
	Lealdade de fonte	Compra de um, dois, três, quatro ou mais fornecedores
	Status de usuário	Não usuário; ex-usuário; usuário potencial; usuário atual

Fonte: Churchill e Peter (2012, p. 2015).

A definição do Segmento de Cliente possibilita à empresa personificá-lo e analisar o modelo sob a perspectiva do cliente. Para essa análise, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem criar empatia com os problemas do cliente para validar a Proposta de Valor, Canais e Relacionamento através do entendimento dos elementos que rodeiam esse cliente.

Após definir para quem se entrega, o Segmento de Clientes de um produto ou serviço, se define qual o Valor será entregue. O componente “Proposta de Valor descreve o pacote de produtos ou serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 22). Para os autores, os itens considerados relevantes na formação de um valor para o cliente, o produto ou o serviço deve ser: uma novidade, desempenho melhor, possibilidade de personalização, *design* superior, preço menor com entrega de valor similar, redução de custos ou de riscos, acessibilidade do serviço, conveniência e facilidade de uso.

Diversos autores (KOTLER; KELLER, 2006; CHURCHILL; PETER, 2012) elencam as possíveis orientações de mercado, orientações de *marketing*, sendo conceitos muito próximos. Para Kotler e Keller (2006, p. 15), a orientação mais complexa é a holística, que “reconhece que no *marketing* ‘tudo é importante’ – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade”. Na mesma linha, Churchill e Peter (2012, p. 8) definem que o *marketing* orientado ao valor, focado no valor para o cliente, deve “entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (*stakeholders*)”. Em ambas as literaturas, o grau mais avançado de *marketing* é aquele que, não só foca no cliente, mas também em toda a esfera que envolve a empresa e o segmento atingido.

Para Kotler e Keller (2006, p. 140), o valor percebido pelo cliente é a “diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. O conceito de *marketing* voltado ao valor pode ser expresso pela equação da “diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso e produtos e serviços” (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 15), conforme a Figura 2. Dentro dessa lógica, os autores, definem que exercerão uma troca quando os benefícios forem maiores que os custos e quando os produtos ou serviços possuírem um valor maior que os concorrentes.

Figura 2 - Equação do Valor

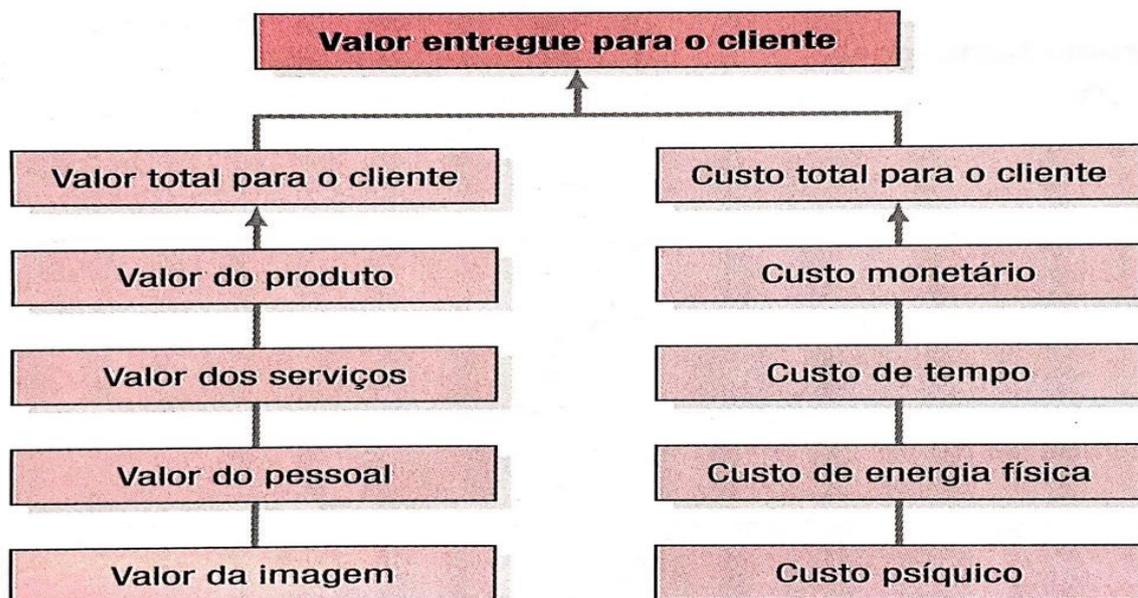
O diagrama apresenta a equação do valor de forma visual. À esquerda, um retângulo verde contém o texto "Valor para o cliente". À direita, um retângulo azul contém "Benefícios percebidos", seguido por um sinal de menos "-", e outro retângulo azul contendo "Custos percebidos". Um sinal de igual "=" está posicionado entre o primeiro e o segundo retângulo.

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Fonte: Churchill e Peter (2012, p. 15).

Kotler e Keller (2006) descrevem a escolha do cliente como uma tentativa de obter o máximo valor dentro de seus limites financeiros, gerando, assim, uma expectativa sobre o produto ou serviço. Os autores foram mais além no desmembramento do valor entregue ao cliente, elencando os diferentes fatores que estão dentro do valor total e do custo total, conforme Figura 3.

Figura 3 - Determinantes do Valor Entregue



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 140).

O componente Canais define os meios que a empresa utilizará para se comunicar com o cliente. Os “canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 26). Esse canal pode ser direto ou indireto e possui cinco fases: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-vendas. Uma importante função desse canal é a de entregar, na qual a empresa foca em como deve ocorrer a entrega da proposta de valor, buscando atender à expectativa do cliente. São as interfaces utilizadas pela empresa através da qual será entregue a Proposta de Valor ao cliente, podendo ser um *site*, uma loja, uma equipe de vendas, um sistema de entrega.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), no bloco de Relacionamento com o Cliente, se elencam as formas como a empresa constitui a relação com cada segmento de cliente. Os autores o descrevem como um importante influenciador na experiência do cliente, podendo ser instrumento formatado para conquista, retenção ou ampliação da base de clientes.

Para Kotler e Keller (2006), as empresas mais engajadas em fornecer uma melhor experiência para o cliente possuem um sistema de gestão do relacionamento com o cliente, em que são tratadas todas as informações sobre os pontos de contato com o cliente. Nesse contexto, o ponto de contato se refere a qualquer contato com

marca ou o produto, seja a própria experiência da proposta de valor ou mesmo através de mídias (KOTLER; KELLER, 2006).

No componente Fonte de Receitas, é definido o método usado para geração de renda pela proposta de valor fornecida ao segmento de cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para aproveitar ao máximo a capacidade de geração de receita através de um determinado segmento de cliente, é necessário que os empresários analisem o quanto o segmento está disposto a pagar pela oferta de valor. Vale ressaltar, aqui, que não nos referimos ao lucro, mas sim às fontes formadoras da receita. Para se chegar ao lucro, devem-se subtrair os custos. Osterwalder e Pigneur (2011) elencam seis possíveis fontes de receitas: taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimo/aluguel/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios. Para os autores, essas fontes podem ter diferentes mecanismos de precificação, sendo um fator que influencia diretamente no volume de receita.

Para Bánkuti (2002), o consumidor mantém financeiramente toda a cadeia, por isso o sistema deve focar os esforços em entender e atender às necessidades deste. Esse elo descrito por Bánkuti pode ser entendido, no Modelo Canvas de Negócios, como o componente Fontes de Receita, do qual surgem os recursos que financiam vários agentes da cadeia do mercado da carne.

Barcellos (2002) afirma que os consumidores, quando satisfeitos, estão “dispostos a despendar mais tempo e recursos com as empresas que melhor os atendem”, se relacionando com essas organizações e marcas por mais tempo. Se o consumidor está disposto a pagar quando sua necessidade é atendida, então, a otimização e a consolidação das fontes de renda pode ocorrer através do fortalecimento dos componentes, relacionamento, canais e proposta de valor.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Recursos Principais descreve todo o recurso imprescindível para conseguir entregar a proposta de valor ao cliente, podendo categorizados em quatro tipos: físico, refere-se ao espaço necessário para as atividades; intelectual, é um tipo de recurso difícil de ser desenvolvido e tem papel central em alguns modelos de negócios, podendo ser conhecimento específicos, patentes ou a própria marca; humano, quando o modelo está baseado na capacidade de determinados indivíduos em executar algumas tarefas; e financeiro, quando há necessidade financeira, como dinheiro ou linha de crédito, para execução do modelo.

Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem o componente Atividades-Chave como o conjunto de ações que a proposta de valor, os canais e/ou relacionamento necessitam para serem realizados. As atividades podem estar enquadradas em três categorias: 1) produção, quando relacionadas ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos; 2) resolução de problemas, quando propõe novas soluções, tipicamente de empresas de prestação de serviço; e 3) plataforma/rede, quando os recursos principais são dominados pelas Atividades-Chave de plataforma.

O componente Parcerias Principais pode ser descrito como “a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 38). Essas parcerias podem ser atendidas como as alianças que Gulati (apud BARCELLOS, 2002, p. 42) define como “arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços”.

Para Kotler e Keller (2006), essa parceria, aliança estratégica, pode tomar forma de aliança de *marketing* de quatro tipos: aliança de produtos e serviços, em que as empresas comercializam conjuntamente; aliança promocional, onde uma empresa promove produto de outra; aliança logística, em que uma empresa presta serviço de logística para outra; e aliança para colaboração em preços, onde as empresas oferecem por preços semelhantes.

O componente Custos descreve todos os custos incorridos para operar um modelo de negócios. É facilmente obtido quando se define as Atividades-Chave, os recursos principais e as parcerias principais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a estrutura de custos do modelo de negócios pode estar direcionada pelo custo, quando a empresa foca na redução de custos como instrumento de manutenção do sistema, ou direcionada pelo valor, quando a empresa se concentra na criação de valor mesmo que isso não tenha baixo custo. Para os autores, esses custos podem ter características de custos fixos, de custos variáveis, de economias de escala e/ou de economia de escopo.

2.3.2 Canvas e a Estratégia do Oceano Azul

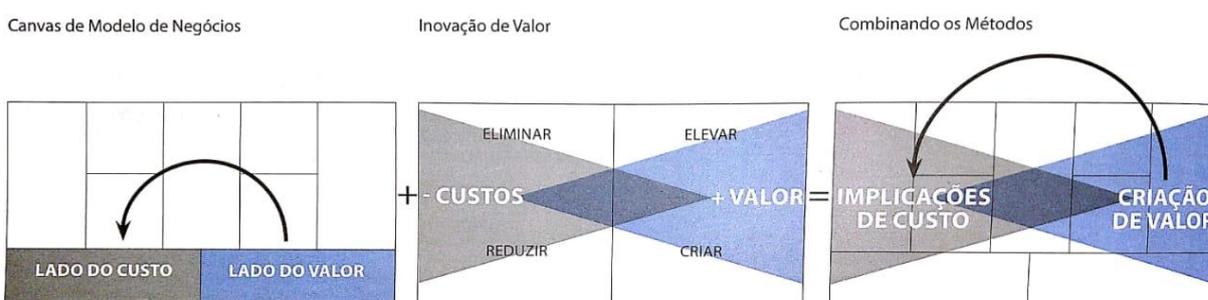
Essa lógica de definir o que se entregará, Proposta de Valor, a quem, Segmento de Cliente, deve considerar a saturação do mercado em que se está inserido. Nesse sentido, Kim e Mauborgne (2015) elaboram a Estratégia do Oceano

Azul, em que a valor deve se direcionar a novos segmentos, não participando da disputa já existente em mercados saturados pela concorrência. Segundo os autores, o mercado pode ser dividido em oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos são ambientes de forte disputa, limitados pela oferta e demanda de determinado produto já oferecido por um elevado número de empresas. Enquanto os oceanos azuis são mercados que ainda não foram explorados, cujo segmento ainda não é atendido.

Segundo Kim e Mauborgne (2015), a melhor forma de superar os concorrentes é parar de concorrer nos mercados saturados, oceanos vermelhos, e buscar mercados ainda não explorados: oceanos azuis.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 59), a Estratégia do Oceano Azul trata de “criar negócios completamente novos através de diferenciações fundamentais, ao invés de competir nas indústrias existentes ajustando modelos estabelecidos”. Deve-se entender o cliente visando buscar a melhor proposta de valor para atender a seus problemas, entretanto, não se deve disputá-los em mercados de muita concorrência, propondo soluções próximas dos concorrentes, mas sim criar um novo nicho mercadológico, os oceanos azuis.

Figura 4 - Combinado da Estratégia Oceano Azul e Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

Conforme a Figura 4, no quadro do Canvas, o lado direito está ligado ao valor e ao cliente; quanto ao lado esquerdo, aos custos e à infraestrutura; assim, pode-se inferir que mudanças no lado direito implicam em alterações nos custos do lado esquerdo, há uma relação direta entre essas estruturas. Já a Estratégia do Oceano Azul procura elevar o valor percebido pelo cliente ao mesmo tempo em que se reduzem os custos de tal operação, isso ocorre através da identificação de quais

valores podem ser eliminados, reduzidos, elevados ou criados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a utilização conjunta de Canvas e da Estratégia do Oceano Azul possibilita visualizar a inovação de um Modelo de Negócios de forma mais ampla e totalitária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto pelo trabalho, de identificar e caracterizar as inovações nos modelos de negócios, optou-se por fazer, primeiramente, um mapeamento dos negócios dentro do mercado de carne *premium*, com foco nos que apresentam maior destaque frente aos concorrentes, para, posteriormente, analisar seus modelos de negócios, visando identificar os modelos cujas inovações tenham trazido maior impacto nos ganhos e na valorização de marca.

Visando cumprir os objetivos propostos neste estudo, serão utilizadas diversas técnicas de pesquisa: pesquisa dados secundários, para o mapeamento dos negócios; pesquisa bibliográfica, para compreender casos de inovações já estudados no mercado de carnes; e, finalmente, estudo de casos, para analisar e aumentar a compreensão sobre esses fenômenos nas organizações encontradas. Para este trabalho, serão usados os métodos de dados secundários e pesquisa exploratória qualitativa, na forma de entrevistas em profundidade, utilizando uma amostra não probabilística.

3.1 Pesquisa Exploratória Qualitativa

A escolha pela pesquisa exploratória se deu por ela ter “como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” (MALHOTRA, 2006, p. 98), visto que, não foi encontrada bibliografia suficiente para compreender inovação nos modelos de negócios no mercado de carne. Enquanto a pesquisa conclusiva possui um formato mais estruturado, a pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade.

Para Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada e exploratória que se baseia em pequenas amostras, proporcionando percepções e compreensão do contexto do problema. Ainda segundo Malhotra (2006), para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos do objeto pesquisado, é necessária a utilização de entrevistas em profundidade, com as quais se testa um único respondente por vez, de maneira direta e pessoal.

De acordo com Malhotra (2006, p. 99):

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória pode ser usada quando o objeto escolhido é pouco explorado, tornando difícil formular hipóteses. Para Canto (2013), a aplicação de pesquisa exploratória se justifica na análise de alimentos *premium*, visto que foram pouco estudados.

No que diz respeito à amostra utilizada nesse tipo de pesquisa, segundo Canto (2013, p. 30):

[...] é composta por um pequeno número de casos não representativos. A coleta de dados se dá de modo não estruturado e a análise dos mesmos não é estatística. O resultado, assim como no caso da pesquisa exploratória, é o desenvolvimento de uma compreensão inicial, de modo a obter uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Visto que a pesquisa tem caráter qualitativo, as análises dos dados secundários coletados e das entrevistas em profundidade ocorreram por meio de análise de conteúdo e crítica do discurso. Com a intenção de atingir o objetivo proposto, de identificar e caracterizar as inovações nos modelos de negócio, foram coletados dados através da lógica de amostragem em Bola de Neve, com pessoas envolvidas no mercado de carne *premium* nacional.

Para atingir os objetivos de descrever as percepções dos empreendedores sobre esse tipo de modelo de negócio e identificar as motivações para sua construção, foi realizada entrevista em profundidade e aplicação da ferramenta Canvas para um entendimento aprofundado das motivações, consequências, barreiras e oportunidades desse modelo de negócio.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de busca de dados secundários e entrevistas semiestruturadas presenciais ou a distância com proprietários e/ou responsáveis por organizações que se enquadrem nos critérios do trabalho. Para Gil (2008, p. 107), a entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

A entrevista semiestruturada pode ser definida como uma “série de perguntas abertas feitas oralmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador tem a possibilidade de acrescentar questões de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 333). As perguntas, nesse caso, serão direcionadas ao entendimento das motivações, das consequências e dos resultados das inovações nos modelos de negócio.

Quanto à coleta bibliográfica, para compreender os casos já estudados de inovações nos modelos de negócios no segmento de carne *premium*, a literatura se mostrou vaga. Os trabalhos encontrados tratam da cadeia da carne, características do produto, comportamento do consumidor, agregação de valor ou percepção do consumidor, mas nenhum encontrado trata, especificamente, sobre os modelos de negócios no mercado de carne *premium*.

Buscam-se, com esta pesquisa, diferentes empreendimentos que se destaquem pela inovação no modelo de negócio, contudo, aos olhos do consumidor, nem sempre essa variação no modelo é clara. Muitas vezes, o consumidor consegue perceber e mensurar uma melhor proposta de valor entre diferentes opções no mercado, porém isso não é suficiente para ser um indicativo de mudança nos modelos tradicionais. Consequentemente, uma pesquisa aplicada de forma ampla nos consumidores, solicitando exemplos de empresas inovadoras, não seria assertiva, por isso a pesquisa com o consumidor na fase de mapeamento não foi uma opção.

Devido ao caráter diferenciado de não evidência clara de inovação nos modelos de negócios, na fase de pesquisa em dados secundários para o mapeamento, foi escolhida uma técnica de amostragem não probabilística chamada Bola de Neve. Para Bernard (2005), o uso do método Bola de Neve se justifica em casos nos quais a população a ser pesquisada não pode ser quantificada com precisão, sendo difícil de ser encontrada ou complexa para ser estudada.

Segundo Vinuto (2014), a amostragem em Bola de Neve pode ser entendida como um processo contínuo de coleta, em que o pesquisador aumenta sua população com base nas redes sociais dos já entrevistados. Para a autora, essa amostragem é usualmente utilizada com três objetivos: 1) aumento da compreensão sobre determinado tema; 2) teste sobre a viabilidade de um estudo mais amplo; 3) desenvolvimento de um método para os estudos subsequentes.

Salganik e Heckathorn (2004) defendem que a motivação para o uso de amostragem em Bola de Neve ocorre quando as populações a serem estudadas são raras ou desconhecidas. Ainda para os autores, o fato de não haver uma lista de membros dessa população e alto nível de complexidade e custo para gerar tal lista torna essa amostragem a melhor opção.

No caso desta pesquisa, a técnica de amostragem em Bola de Neve se faz necessária por não haver um modelo único a ser buscado, tampouco um grupo ou local aonde modelos de negócios com inovações se reúnam ou divulguem abertamente seus formatos. Não há um local onde encontrar uma lista dos modelos de negócios inovadores no mercado de carne *premium*. Entretanto, através da abordagem Bola de Neve, é possível encontrar tais negócios entrevistando os próprios indivíduos que fazem parte desse mercado.

Buscou-se então pessoas que trabalham dentro deste mercado para que elas pudessem nortear a busca pelas empresas que se destacam. Diversas pessoas foram questionadas sobre a existência de tais empresas, como: funcionários de associações de criadores de raças bovinas com maior renome no mercado; donos de indústria de produtos de origem animal; funcionários de distribuidora de carnes; donos de açougues, mercados, casas de carnes e boutiques; e *Digital influencers* deste mercado.

Através desta seleção inicial foram encontrados os principais meios de venda e relação com cliente final do mercado de carnes *premium*. Além dos canais de distribuição tradicionais super/hipermercados, açougues, casas de carnes, *boutiques* e feiras livres (BARCELLOS, 2002), mais cinco modelos de negócios foram identificados. São novas formas de propaganda, de marketing, de serviço, de produto ou de oferta de produto que estão mudando o mercado de carnes *premium*, gerando valor dentro dos canais de distribuição.

O primeiro modelo identificado foram os influenciadores – *digital Influencers* - do consumo que trabalham por meio das redes sociais tornaram-se rapidamente comuns no mercado de carnes. É possível ver diversos perfis ligados à carne, ensinando sobre a mesma, demonstrando as formas corretas de preparo em diferentes métodos e ambientes. Esta presença no mercado da carne pode ser entendida como uma inovação no modo de se fazer propaganda, os influenciadores são canais pelos quais as marcas atingem seus clientes.

A segunda forma encontrada de inovação neste mercado são as marcas que tem se posicionado de maneira distinta. O mercado de carnes *premium* se difere do mercado de carnes normais pela marca e qualidade que esta traz consigo. O produto diferenciado e com maior valor agregado se concretiza aos olhos do consumidor através de uma marca. Este processo ocorreu no mercado brasileiro, inicialmente, pelas associações de criadores que desenvolveram processos de certificação. Atualmente, há marcas que trabalham com uma qualidade superior e um posicionamento de nicho muito específico. Não vinculam a qualidade ao padrão racial e origem, mas sim a um processo de seleção dentro do frigorífico envolvendo critérios de qualidade, como grau de marmoreio, e/ou através de manipulações posteriores a desossa. É o caso de empresas que estão trabalhando com a consolidação de marcas de nicho com elevado grau de valor agregado.

O terceiro modelo encontrado são os novos açougueiros, que anteriormente eram apenas funcionários responsáveis pela parte operacional dos açougues, e que agora fazem apresentações públicas. Nestas apresentações eles demonstram conhecimentos sem o intuito de formar novos trabalhadores da área, serve apenas para melhorar o entendimento e sanar as dúvidas dos consumidores sobre carnes. Neste mesmo modelo de inovação estão os(as) assadores(as), que também tornaram-se fonte de informação aos consumidores. Em diversos locais é possível participar de cursos ou apresentações que não tem um viés técnico profissionalizante, mas sim um informativo sobre manejo da carne na cozinha ou churrasqueira para consumidores. Aqui o objetivo principal é a informação qualificada ao consumidor, que anseia por estas informações. É uma inovação nos serviços prestados ao consumidor, que pode ser custeado pelas empresas, visando educar o consumidor, ou pelo próprio consumidor que deseja estes conhecimentos.

O quarto modelo de negócio encontrado são os eventos de churrascos, que atualmente destacam-se como uma nova forma de atingir o público alvo. São grandes eventos que trazem inúmeros responsáveis e envolvidos por este mercado e, através de um churrasco variado, disponibilizam ao consumidor seus produtos. É uma forma de marketing de experiência onde o consumidor deste nicho consegue degustar diversos produtos de origem animal e também os produtos complementares ao churrasco e cozinha. Este modelo cria uma nova interação entre os elos da cadeia e o consumidor, os próprios envolvidos na cadeia e cria uma comunidade de consumidores “fãs” de carne.

A quinta inovação são os clubes de assinatura que apresentam um modo de venda recorrente no qual o cliente é o assinante/associado. Este assinante preenche um cadastro informando interesse de fazer parte deste clube e passa a receber, mensalmente, sem necessidade de realizar novamente o ato da compra. Recebendo no conforto de casa cortes selecionados e dicas de modo de preparo.

Foram realizadas conversas com proprietários e/ou funcionários de todos estes modelos de negócios. Três destes modelos se destacaram: os eventos de churrasco, que são um modelo de negócio totalmente distinto dos demais, mas não fazem parte do varejo, não realizam venda da carne; as marcas, que fazem venda destes produtos e se destacam pela valorização, entretanto a inovação está apenas no produto; e o clube de assinatura, que faz parte do varejo e seu modelo de negócio se difere dos demais varejos de carne *premium*.

Foi realizada entrevista com uma famosa marca de carnes de São Paulo, a fim de determinar até que ponto este modelo seria capaz de apresentar inovações no modelo de negócio. Contudo, o modelo apresentou muitas semelhanças com os de *boutiques* de carne, diferenciando-se apenas no produto, não havendo inovações significativas no modelo de negócio. Como os objetivos deste trabalho englobam inovação no modelo de negócio dentro do varejo, os modelos apresentados acima foram descartados, seja por não fazer parte do varejo (eventos de churrasco, novos açougueiros/assadores e influenciadores), seja por não inovar no modelo de negócio propriamente dito (caso das marcas).

Desta forma elegeu-se o clube de assinaturas como modelo de negócio a ser estudado. Então foi realizada entrevista em profundidade com Leonardo Leite Leocadio, um dos sócios fundadores da Sociedade da Carne, responsável pelo *marketing* da empresa. A entrevista com roteiro foi realizada em maio através de vídeo-chamada, e contatos anteriores e posteriores também foram feitos para compreender melhor o modelo de negócio. A entrevista teve duração aproximada de 30 minutos, onde foram realizadas perguntas amplas para que o entrevistado pudesse descrever de forma completa o negócio. Após realização das perguntas estipuladas no roteiro (Apêndice A) verificou-se a necessidade de esclarecer aspectos pontuais que não apareceram mas foram anotados pelo entrevistador. Estas dúvidas foram sanadas ao final da aplicação do roteiro e em contatos via mensagens posteriores.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de apresentar os casos mais inovadores no que tange o modelo de negócio dentro do varejo, é necessário, primeiramente, caracterizar os modelos tradicionais presentes no mercado brasileiro.

4.1 Modelos de Negócios Tradicionais

Os estudos que tratam dos modelos de negócios tradicionais apresentam a cadeia da carne como um todo e quando tratam da relação produto e consumidor final, dedicam esforços para descrever a distribuição. O consumidor tem acesso aos produtos de carne bovina através dos canais de distribuição. Para Barcellos (2002), esses canais de distribuição são, no mercado interno, a ponte entre o produtor e o consumidor. Ainda para a autora, as empresas de distribuição, além de suprir produtos e serviços ao consumidor, também desempenham o papel de estimular a demanda. Ressalte-se que, nesse caso, a autora, ao usar a nomenclatura canal, não está se referindo aos Canais do Canvas, mas sim aos canais da cadeia da carne, de forma mais ampla, entendidos como as empresas que revendem os produtos.

Para Batalha e Silva (apud BARCELLOS, 2002, p. 37), o mercado de carne bovina no Brasil possui quatro canais genéricos de distribuição: super/hipermercados, açougues, *boutiques* e feiras livres. Barcellos (2002, p. 37) acrescenta as casas de carne a essa lista, e busca definir cada um deles da seguinte forma:

1. Nos super e hipermercados o conceito de autosserviço é bastante comum, onde o cliente encontra o produto disposto em gôndolas para sua escolha. Em geral, além da carne embalada na gôndola, o cliente tem a sua disposição um balcão onde pode escolher a peça desejada e contar com o auxílio de um funcionário.
2. Os açougues são considerados como varejo tradicional, onde o vendedor (açougueiro) corta, embala e orienta o cliente na hora da compra;
3. As *boutiques* são os pontos de venda conhecidos pela venda de cortes especiais. Comercializam carnes maturadas e de novillo precoce de origem conhecida, normalmente com marcas;
4. As casas de carnes são intermediárias entre os açougues e as *boutiques*;
5. As feiras livres são mais comuns no Norte e Nordeste do país, sendo caracterizadas pela inexistência da cadeia do frio e pela falta de higiene.

Em uma pesquisa realizada no Paraná, cerca de 70% dos consumidores de carne bovina realizam suas compras em supermercados locais, motivados por aspectos de higiene e transparência. O segundo maior grupo foram os açougues (JUNKE; GROFF, 2016). Esses dados demonstram que as compras ainda ocorrem, predominantemente, em canais de distribuição tradicionais, que não realizaram grandes mudanças em seu modelo de negócio ao longo dos anos.

De modo geral, nesses modelos tradicionais, como os mercados e açougues, trabalha-se com uma proposta de valor ligada a preços competitivos, carne *commodity* e disponibilidade na gôndola ou balcão. Existem, também, algumas redes de supermercados que trabalham com cortes nobres, com embalagens a vácuos ou de atmosfera controlada e com frigoríficos que têm certificações. Entretanto, nesse caso, a inovação reside no produto, não há uma mudança significativa no modelo de negócio tradicional.

Quando colocamos os modelos tradicionais, açougue e mercado, no Canvas e comparamos os que vendem carnes *premium* com os que não vendem, nota-se que a mudança ocorre apenas na proposta de valor. Sendo esta a soma de um produto ao portfólio, aumentando a variedade ofertada. O aumento dos elementos disponíveis para o consumo não alteram os demais elementos que compõem o modelo de negócio, não causando variação significativa nos outros componentes do Modelo Canvas de Negócio. Não há, por exemplo, mudança no segmento de cliente, ou modo como a empresa se relaciona com ele.

Não há mudanças nos procedimentos que ocorrem dentro do modelo para que a compra e venda deste novo produto se realize. Não há uma variação no método, apenas na diversidade de produtos. O produto diferenciado se traduz aqui em inovação de produto, gerando ganhos e valorização do mercado/açougue pela presença do mesmo e agregação de valor na venda. Portanto a simples presença de uma carne *premium* não implica na mudança de modelo de negócio.

4.2 Modelos de Negócios Inovadores

Após realização de uma primeira coleta de dados para mapeamento das principais empresas com potencial de inovação no modelo de negócio, foi realizado um estudo mais aprofundado dessas organizações. A amostragem em Bola de Neve

se apresentou muito assertiva no processo de indicação de empresas que comercializam carnes *premium*, bem como as que apresentam modelos de negócios inovadores. Para atingir o objetivo de identificar e caracterizar esses modelos inovadores, partiu-se para fase de entrevistas em profundidade com essas empresas pré-selecionadas.

A fase de pesquisa de dados secundários cumpriu com seu objetivo. Através do mapeamento, descartaram-se muitas organizações por não apresentarem mudanças significativas nos modelos de negócio. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, apresentou diversos conceitos e mecanismos que envolvem os modelos de negócio, entretanto, discorrendo sobre inovações em pontas específicas, mas sem sair dos modelos de negócios tradicionais anteriormente descritos.

Através da amostragem em Bola de Neve e de uma análise crítica das entrevistas, utilizando o Modelo Canvas de Negócio, chegou-se ao modelo de negócio mais inovador nesse mercado de carnes *premium*: um clube de assinaturas.

Mídias, como jornais e revistas, e própria TV por assinatura já funcionam há muito tempo com esse modelo de negócio, ou seja, não há nada de inovador nisso. A inovação desse modelo está na aplicação em negócios que antes não possuíam esse formato (MEHTA et al., 2016 apud SCHÜLER, 2017, p. 21).

Através do mapeamento dos negócios, buscando o que possuía maior destaque frente aos concorrentes, optou-se por estudar o caso da Sociedade da Carne. Essa empresa usa um modelo de negócios baseado na venda recorrente, sendo o primeiro clube de assinatura de carne *premium* do Brasil. Possui destaque dentro do mercado da carne por suas inovações, seu tempo em operação e número de clientes, permanecendo o maior do segmento.

4.2.1 A Sociedade da Carne

O negócio iniciou com três vizinhos que faziam churrascos juntos regularmente e tinham dificuldade em encontrar cortes de carne *premium* no mercado paulista, até então consumidos apenas nos restaurantes. Surgiu, assim, a ideia de comprar as carnes desejadas diretamente do frigorífico, isso implicou na compra em volumes. Com o passar do tempo, perceberam que poderiam tornar isso um negócio rentável no formato de clube, como os que existiam de cerveja e vinho,

por exemplo. Surgiu, desse modo, no primeiro semestre de 2013, a Sociedade da Carne, o primeiro clube de churrasco do Brasil.

Figura 5 – Home do site da Sociedade da Carne



Fonte: Sociedade da Carne (2018)¹.

O principal meio de conquistar novos associados é pelo site, conforme Figura 5, que possui uma apresentação simples, elegante e objetiva. O clube funciona da seguinte forma: o consumidor faz um cadastro *online* e escolhe entre os planos ofertados de 2kg, 4kg ou 6kg; a curadoria anuncia a seleção do mês; e a transportadora entrega o *kit* na casa do assinante.

A ideia surgiu em meados de 2012, porém só foi posta em prática em 2013, como uma atividade extra para os sócios fundadores. Nos dois primeiros anos, todo lucro gerado foi reinvestido na própria empresa. Com o aumento da operação, a partir de 2016, um dos sócios passou a se dedicar, exclusivamente, às atividades da empresa e, em 2017, outro sócio também tornou o clube sua atividade principal para focar esforços na Sociedade da Carne. Atualmente, o clube conta com mais de 700

¹ Sociedade da Carne. Disponível em: <www.sociedadedacarne.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2018.

assinantes regulares, fazendo dele o maior clube de carnes *premium* no mercado brasileiro.

O site da Sociedade da Carne apresenta as seleções do mês anterior, mês atual e mês seguinte (Figura 6). Esta informação está disposta logo no início do site, facilitando o acesso dos associados e também para demonstrar aos potenciais novos clientes.

Figura 6 – Seleções do site da Sociedade da Carne

Confira as seleções do **clube do churrasco**



Seleção passada:
Porterhouse Linha 481

Mais uma vez trazemos uma seleção vinda do frigorífico Prime Cater, especialista em cortes nobres e pioneiro na oferta de produtos de extrema qualidade. Para maio, escolhemos a carne Porterhouse – Linha 481. O corte se destaca pela variedade de sabor que é oferecida pelos dois grupos de carne que o compõem: o contrafilé e o filé mignon, ambos muito macios.

Valor para associado:
R\$ 89,90/kg

Seleção desse mês:
Bife de Chorizo de Angus

A Seleção de Junho é o Bife de Chorizo de Angus e veio do premiado frigorífico VPJ Alimentos. Você poderá desfrutar de um dos cortes que levou a Argentina a ser reconhecida internacionalmente como uma referência em churrasco e este, em especial, ainda foi retirado da raça Angus, uma das mais prestigiadas pela alta gastronomia. A capa de gordura da carne e a maciez própria de uma região de pouca movimentação, o lombo, faz do Bife de Chorizo uma carne muito deliciosa.

Valor para associado:
R\$ 88,90/kg

Proxima seleção:
Flat Iron Steak

Corte nobre criteriosamente selecionado para deixar seu churrasco mais saboroso!

Valor para associado:
R\$ 83,90/kg

Fonte: Sociedade da Carne (2018).²

4.2.2 O Canvas da Sociedade da Carne

Em relação ao Segmento de Cliente, a Sociedade da Carne estabelece, de maneira genérica, duas características, “ser apaixonado por churrasco e considerar a degustação de carnes nobres um momento único”. O clube utiliza um único composto de *marketing* para atingir um único segmento, uma abordagem de nicho de mercado.

² Sociedade da Carne. Disponível em: <www.sociedadedacarne.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2018.

Apresenta um único composto, por não haver diferentes produtos ou valores oferecidos, todos os clientes recebem a mesma proposta de valor. Ao invés de trabalhar com um segmento definido por características mais conservadoras, o clube estipulou que essa delimitação do público-alvo ocorreria por um sentimento/desejo do cliente, a “paixão por churrasco”. Nesse caso, pode-se inferir uma inovação no segmento de cliente, pela perspectiva do Oceano Azul, o clube buscou um novo segmento de clientes ainda não explorado.

Durante a entrevista e com esclarecimentos posteriores, foi possível definir mais algumas características do Segmento de Cliente: apaixonados por churrasco; consumidor regular de carnes; classe media/alta; e consumidor que valoriza experiência, procedência, conveniência e informações.

A definição e a caracterização do cliente é um processo relativamente simples, entretanto, muitas empresas tradicionais não praticam esse exercício no mercado da carne. A ideia é conhecer o segmento a fim de entender suas necessidades para realizar um atendimento mais assertivo com um composto de *marketing* próprio para seu segmento, fidelizando, assim, o cliente. No caso da Sociedade da Carne, o Segmento de Cliente que se propõe a atingir está ilustrado na Figura 7:

Figura 7 - Segmento de Cliente da Sociedade da Carne

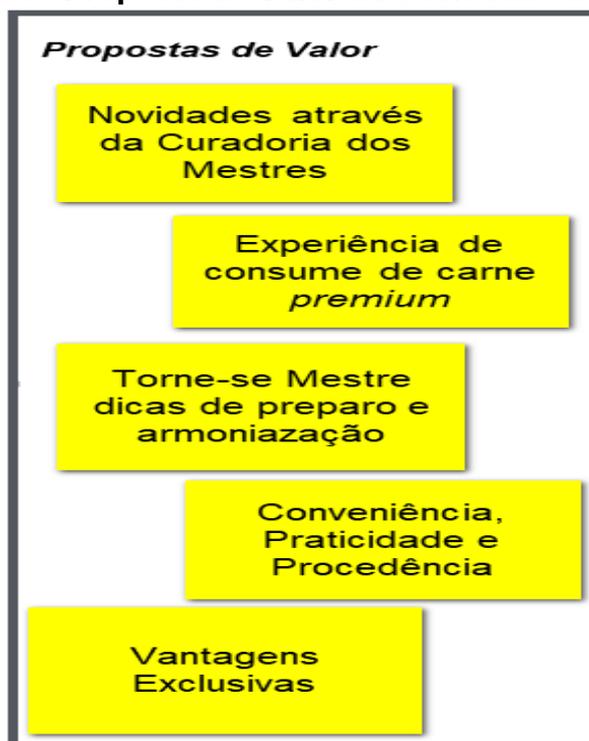


Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Através da definição deste Segmento de Cliente, a empresa pode personificá-lo e analisar o modelo sob a perspectiva do seu cliente. Com essa definição, é possível desenvolver o processo de empatia com o cliente, adaptando a Proposta de Valor, Canais e Relacionamento a partir do cliente. Os três blocos supracitados definem a interação com o cliente e devem ser ajustados com base no mapa da empatia desenvolvido.

O bloco Proposta de Valor resolve um problema ou satisfaz uma necessidade e é um fator determinante na escolha do cliente por determinada empresa. No caso da Sociedade da Carne, a proposta de valor é qualitativa, voltada à experiência do cliente, trazendo novidade, conveniência e, também, redução de custos em um consumo de carne *premium*, como demonstra a Figura 8, abaixo:

Figura 8 - Proposta de Valor da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Segundo o entrevistado, o foco da Proposta de Valor está em possibilitar uma nova experiência todos os meses para os assinantes, variando corte, raça, país de origem e frigorífico: "Nosso desafio é conseguir essas novidades, levar a casa do nosso associado uma experiência nova todos os meses, [...] buscando variar cortes, raças, país de origem e frigoríficos".

Dentre os elementos constatados como Proposta de Valor estão:

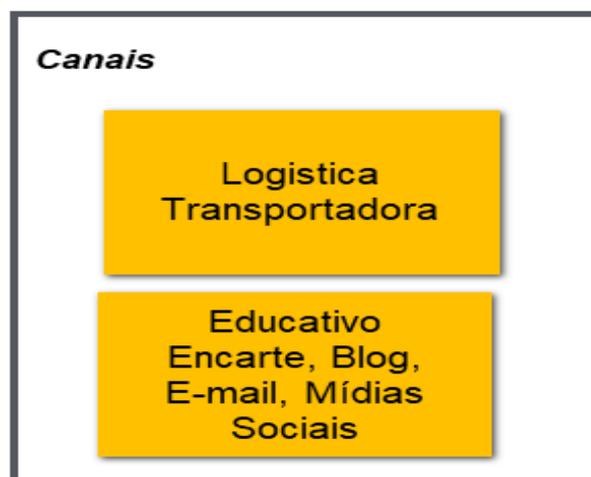
- Experiência de consumo *premium*;
- Novidades todos os meses, variando a seleção de cortes, raças, país de origem e frigorífico com base na curadoria feita pelos Mestres Churrasqueiros da Sociedade da Carne;
- Tornar o cliente um mestre assador através dos conhecimentos e dicas que acompanham a seleção do mês, no formato de um encarte;
- Conveniência e praticidade de receber em casa o produto, dicas de preparo e harmonização com cervejas e/ou vinhos;
- Garantia de procedência com frigoríficos parceiros com marcas que são referência em produtos *premium*;
- Custo/benefício de consumir uma carne *premium* com o devido preparo a um custo bem inferior ao pago em um restaurante;
- Clube de vantagens, no qual o sócio tem descontos em restaurantes e mercados parceiros da Sociedade da Carne.

O principal item do *kit*, o corte do mês, é selecionado pelos Mestres Churrasqueiros da Sociedade da Carne, que são pessoas com conhecimento dentro do mercado de carne. Quanto ao encarte que acompanham o corte, com informações e dicas de preparo e harmonização, “a parte de conteúdo é feita por nós, depois é enviado para a agência que desenvolve a arte e a edição do texto”, ou seja, é desenvolvida pela própria empresa com ajuda da curadoria.

Quanto aos Canais, o clube utiliza de tipos particulares diretos, pois a venda é realizada pela internet. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27), os canais têm função de entregar a Proposta de Valor ao cliente e, também, de “ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa”. A entrega do *kit* propriamente dito é realizada via transportadora, porém, quanto à ampliação dos conhecimentos, esta ocorre através de um processo “educativo”, pois o conhecimento e aprendizado fazem parte da proposta de valor.

Para tornar esse associado um Mestre, item presente na proposta de valor, a empresa usa como canais o encarte, o *blog*, o *e-mail* e as próprias mídias sociais. Através dos canais de informação, será entregue a Proposta de Valor ao Segmento de Cliente, conforme Figura 9, abaixo:

Figura 9 - Canais da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

O componente Relacionamento com Cliente está fortemente motivado pela conquista de novos clientes e retenção dos assinantes.

Temos problemas em escalar o número de associados. É uma característica de empresas de recorrência, pois existe um número de cancelamentos mensais, e o nosso desafio é diminuir o número de cancelamentos e aumentar o número de associados mês a mês. Essa não é uma tarefa fácil, porque trabalhamos com um produto tido como supérfluo.

Segundo o entrevistado, diversas empresas de vendas recorrentes lutam constantemente contra o número de cancelamento, no caso da Sociedade da Carne, eles chegam a 7% ao mês, sendo essa uma das principais barreiras desse modelo. No entanto, a empresa mostrou estar bem confiante com as perspectivas deste ano, pois buscam chegar a 1000 assinaturas até final de 2018. Para isso, utilizam um método de retenção e captação de clientes baseado em *Inbound Marketing*.

Fizemos mudanças estratégicas para voltar a crescer em 2018. Nossa meta é alcançar os 1000 associados até final do ano. [...] investimos em mídias sociais e a gente trabalha essa parte conceitual com uma estratégia de inbound, bem fortalecida, através do nosso blog.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28), o método de Relacionamento com Cliente “influencia profundamente a experiência geral de cada cliente”. Essas estratégias de *inbound* visam atrair e converter clientes voluntariamente, baseadas no relacionamento e educação do consumidor, através de conteúdo.

Estão presentes no componente Relacionamento com Cliente: a interação de conteúdo por meio do *blog*, mídias sociais, *mailing* e encarte; é um modelo *self-service*, pois não há interação pessoal entre os assinantes e os funcionários; conforme demonstra a Figura 10, a seguir:

Figura 10 - Relacionamento com Cliente da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

O componente Fontes de Receita funciona através de assinatura, posto que, após o processo de cadastramento, o recebimento do produto se torna automático. No modelo de assinatura tradicional a taxa de assinatura é um valor fixo por determinado produto, já no caso da carne, a diferença está que esse valor varia de acordo com o preço do corte do mês, então não é estabelecido uma taxa fixa de assinatura. “A gente chama de clube essa venda recorrente, ao se associar ela recebe automaticamente todo mês, ela não precisa fazer encomendas”.

No caso da Sociedade da Carne, o valor do quilograma médio é de R\$ 79,90. Também é válido ressaltar que o clube não manipula as carnes, entrega os cortes porcionados como recebido do frigorífico, e a carne não tem um peso padrão exato. O valor do mês varia conforme essas duas variáveis, preço/kg e peso da peça da seleção, ficando sempre próximo do valor escolhido no cadastro, 2kg, 4kg ou 6kg. A Fonte de Receita, nesse caso, é apenas o valor pago pelo *kit* do mês.

Ao ser disponibilizado no *site* e no *mailing* a informação de qual será a seleção do mês seguinte, o assinante, em caso de desinteresse pela seleção, pode recusá-la sem cobrança de taxas. Caso não informe, receberá automaticamente o *kit* e o valor será debitado do seu cartão de crédito. O cancelamento de um mês não implica no cancelamento da assinatura.

Quanto aos Recursos Principais, a empresa pode ser definida como uma “estrutura muito enxuta”, utilizando somente três recursos essenciais ao funcionamento: recurso físico, um espaço para o escritório e local para armazenagem – *freezers* – e montagem dos *kits* antes da distribuição; recurso intelectual, o conhecimento sobre carnes *premium* da curadoria; e o próprio *site* que é o meio pelo qual o consumidor se associa na Sociedade da Carne; conforme Figura 11, abaixo:

Figura 11 - Recursos Principais da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Segundo o entrevistado, as Atividades-Chave para entrega do *kit* começam na escolha do corte, que é feito através dos curadores. Em seguida, inicia-se o contato com os frigoríficos, “escolhemos os cortes e fazemos as compras com bastante antecedência”. Um mês antes é anunciado o corte do mês, para que os assinantes que não queiram tenham tempo de cancelar. No mês da entrega, “os cortes chegam na primeira quinzena e distribuimos na segunda. Somos praticamente um centro de distribuição, recebemos, armazenamos e distribuimos”.

As Atividades-Chave do corte de carne são planejadas com bastante antecedência, através do contato com a curadoria, negociação com frigoríficos e compra de embalagens. Para entregar a Proposta de Valor completa, a empresa precisa manter outras atividades paralelas, como: planejamento das seleções futuras; negociação com fornecedores; montagens dos *kits*; planejamento logístico;

criação de conteúdo para *blog* e encarte; e posicionamento de *marketing* – conforme apresentados na Figura 12.

Figura 12 - Atividades-Chave da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Uma das ações mais importantes dentro desse componente é a elaboração de conteúdo para o encarte e *blog*, pois isso alimenta a estratégia de *inbound* da empresa, baseada na educação do cliente. As mesmas pesquisas e a criação de conteúdo para *blog* e encarte servem de suporte para o posicionamento da empresa e propagandas nas mídias sociais e Adwords, meios de investimento em propaganda.

Quanto à elaboração dos *kits*, a atividade não requer muito tempo, pois o corte, não manipulado, é colocado em uma “caixa de isopor lacrada, com gelo, com encarte contando sobre o corte do mês, dica de preparo, harmonização com cerveja ou vinho”, e despachado para o cliente. O processo envolvido nessa atividade é relativamente simples, mas importante para conservação adequada do produto.

Também residem nesse bloco as ações de logística que estão ligadas diretamente à entrega do bloco Canais. A logística está entre as principais barreiras desse modelo, segundo o entrevistado: “*No trabalhar com um produto perecível, a gente tem mais dificuldade de expandir, como os clubes de vinhos e cervejas têm grandes facilidades, por causa de prazo e preço de frete*”.

Por ser um alimento perecível, mesmo com a embalagem de isopor com gelo e lacrada, o tempo de envio não pode ultrapassar 48 horas, tornando inviável o

envio para algumas localidades ou com alto custo. Se o consumidor residir em localização muito distante, mas estiver disposto a pagar por um serviço *express*, o produto é enviado.

Essa barreira logística abre espaço para concorrentes de outras regiões que com passar dos anos copiaram o modelo de negócio da Sociedade da Carne. Pela localização privilegiada e tempo em operação, ainda “*não teve concorrentes que batessem de frente com a Sociedade da Carne*”.

Quanto as Principais Parcerias, esse modelo apresenta: os frigoríficos e distribuidores de carne; os Mestres Churrasqueiros da Sociedade da Carne, que fazem a curadoria; a agência de publicidade; as transportadoras locais; a gráfica; e a fornecedora de embalagens, conforme Figura 13.

Ao selecionar um corte de frigorífico parceiro o clube realiza o que Kotler e Keller (2006) denominam de uma aliança promocional, em que uma empresa promove o produto de outra. Nesse caso, os assinantes entram em contato com a marca do frigorífico parceiro, através do produto, encarte, *mailing* e mídias sociais. Visto que o produto se enquadra no perfil do consumidor, essa parceria é, para o frigorífico, um *marketing* assertivo, pois atinge o seu público-alvo.

Figura 13 - Principais Parcerias da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

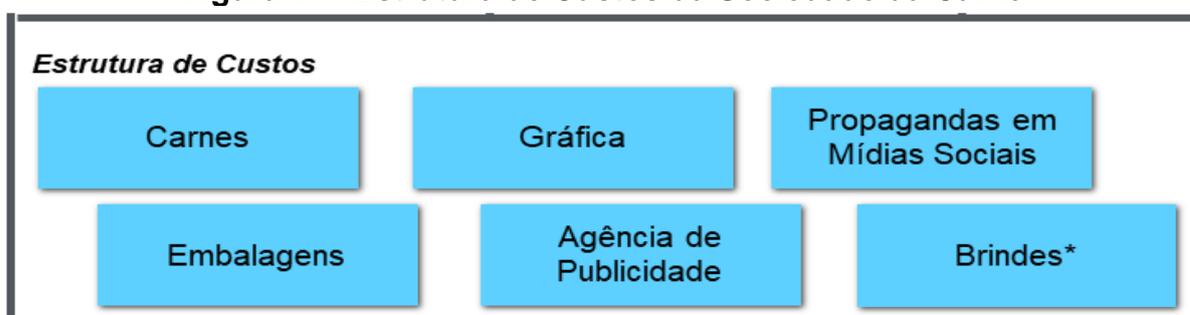
Quando questionado sobre as parcerias essenciais ao funcionamento desse modelo, o entrevistado relatou:

[...] são os frigoríficos, porque nos temos um modelo de compra diferente. Alguns frigoríficos inclusive têm que abrir exceções para trabalhar conosco. Porque eu ligo para lá e digo: vou te comprar uma quantidade grande, de um corte só, daqui a três ou quatro meses. Então o frigorífico tem que ou reservar esse corte para mim, ou se programar para produzir para me entregar daqui a quatro meses.

No bloco Estrutura de Custos, estão presentes os custos diretos do modelo como: as carnes, as embalagens, a gráfica e a propaganda. Esses custos da Sociedade da Carne podem ser divididos em fixos, variáveis e de escala. Os custos fixos são aqueles que não variam conforme a demanda como o contrato com a agência de publicidade e os salários dos funcionários. Já nos custos variáveis estão enquadrados os gastos com propaganda, impulsionamentos em mídias sociais e Adwords. No entanto, o grande diferencial de custos está na economia de escala que o volume de clientes traz, o clube se beneficia frente aos fornecedores. Segundo o entrevistado: *“Hoje em dia que estamos um pouco maiores, os próprios frigoríficos entram em contato com a gente para nos mostrar novidades, mandar cortes de degustação para conhecermos, então eles são grandes parceiros”*.

Assim como já dito anteriormente, também há uma necessidade de o frigorífico adequar-se a esse modelo, pois é um volume considerável de um único corte. Dentro desse panorama, pode-se dizer que a Estrutura de Custos possui os seguintes elementos, apresentados na Figura 14.

Figura 14 - Estrutura de Custos da Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Osterwalder e Pigneur (2011) é importante distinguir o Modelo de Negócios entre duas grandes classes de Estrutura de Custos: direcionadas a custos,

tendo como característica a manutenção de uma baixa estrutura de custo e proposta de valor de baixo preço e terceirização; e direcionada a valor, normalmente utilizada por empresas não tão preocupadas com os custos, concentradas na criação de uma Proposta de Valor de alto nível de personalização; sendo que não é imprescindível que o modelo se enquadre em um dos dois extremos.

No caso da Sociedade da Carne, a Estrutura de Custos possui maior semelhança com a direcionada a valor, pois sua Proposta de Valor possui um alto nível de sofisticação, com enfoque na experiência do consumidor, sendo este, majoritariamente, pessoas com recursos para pagar o preço mais elevado por esse serviço. A empresa está sempre atrás de informações e faz planejamentos com muita antecedência, visando maximizar a experiência de seus consumidores, fornecendo produtos de maior valor agregado em toda cadeia. A otimização da proposta de valor e maximização da experiência abre espaço para que, segundo Barcellos (2007), possa ser cobrado um preço *premium*.

O mercado de carne, como na maioria dos mercados, se beneficia da redução de custos através de barganha quando há um volume significativo de vendas. Em um modelo de negócios baseado na assinatura, há uma previsibilidade de compra de produtos com base nas vendas recorrentes para os assinantes, isso possibilita uma vantagem no planejamento de custos e poder de negociação com fornecedores. No caso desse clube de carnes, há uma redução ainda maior nos custos por não haver o elevado percentual de desperdício comum aos negócios com produtos perecíveis.

A previsibilidade de custos pode ser antecipada em muitos meses, fazendo com que reverbere no planejamento do frigorífico. Em modelos tradicionais, como mercados e açougues, o volume de compra é baseado em médias de demanda; no caso do clube, essa compra passa a ser direcionada a uma venda já feita, extinguindo o desperdício de estoque excessivo ou armazenagem.

Mercados e açougues realizam ofertas dos produtos que, se não vendidos rapidamente, poderão ser descartados. No caso do clube, essa desvalorização da venda, em forma de oferta, não ocorre, pois a compra do produto foi feita com base na garantia da venda ao consumidor final. Esse modelo logístico traz a previsibilidade de que, no caso da carne, é um diferencial incrivelmente inovador, pois reduz o custo e acaba com a problemática do desperdício.

4.2.3 O Clube e a Estratégia Oceano Azul

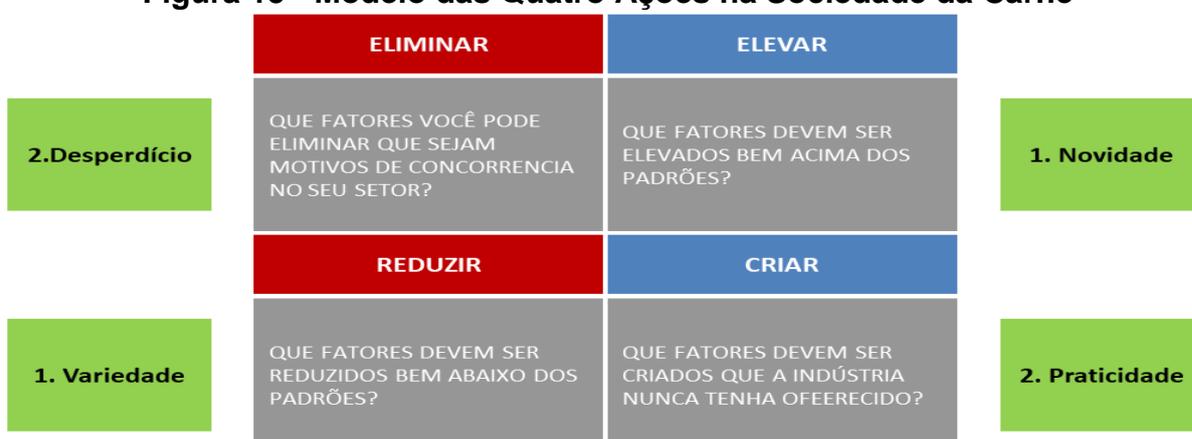
Há dois aspectos onde a Estratégia do Oceano Azul consegue explicar o sucesso do modelo de clube de carnes. O primeiro é a busca por um mercado inexplorado, a Sociedade da Carne não entrou no mercado para ser um concorrente direto de açougues, casas de carne e *boutiques*. Não pretende substituir tais modelos, mas sim atender novos mercados por meio de um diferente público-alvo, com outros problemas e necessidades.

Através de um entendimento diferente do Segmento de Cliente, buscou compreender as necessidades que não estavam sendo atendidas pelos negócios já consolidados. O Segmento de Cliente que optou pela assinatura do clube tem um interesse em churrasco, mas, majoritariamente, tem o problema de “não saber o que comprar e como fazer”. A percepção do problema do cliente, a falta de conhecimento para a escolha e o preparo de cortes diferentes facilitou o processo de criação de uma Proposta de Valor adequada.

O segundo aspecto está ligado à busca por redução de custos ao mesmo tempo em que se aumenta a Proposta de Valor. Sob a ótica da Estratégia do Oceano Azul, foi aplicado, na Sociedade da Carne, o modelo das quatro ações: eliminar, criar, reduzir e elevar. Em comparação com modelos tradicionais de carne *premium*, o clube apresentou notáveis ganhos e redução de custos.

Foram elencados quatro pontos presentes na Sociedade da Carne e que se enquadram no modelo de quatro ações proposto pela Estratégia do Oceano Azul, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Modelo das Quatro Ações na Sociedade da Carne



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

O custo de desperdício que ocorre pela compra excessiva em um modelo tradicional é eliminado no modelo do clube, pois a empresa não compra carnes para colocar em uma gôndola ou balcão à espera do cliente. Em contrapartida, o clube cria um fator que não era oferecido nesse mercado: a praticidade de uma assinatura que entrega a carne na sua casa com dicas de preparo e harmonização. A Proposta de Valor oferecida ao Segmento de Cliente cria um ganho e aumenta o lucro com a redução de um custo elevado, comum em negócios de produtos perecíveis.

Na mesma lógica, a Proposta de Valor de novidade é elevada a um nível acima dos padrões desse mercado, que, no modelo tradicional, trabalhava predominantemente com oferta de gôndola e balcão. O clube mantém um trabalho constante de busca por novidades, oferecendo mensalmente um único corte, mas que não é encontrado facilmente no mercado. Para manter esse elemento na Proposta de Valor, o clube não trabalha com variedade, reduzindo um alto custo, comum para a satisfação do cliente em modelos tradicionais. A Sociedade da Carne “vende” apenas um tipo de corte de carne por mês. Se um açougue fizesse o mesmo, certamente perderia grande parte de seus clientes. Ou seja, há um ganho no faturamento com o aumento de uma Proposta de Valor que, ao mesmo tempo, reduz um custo elevado.

Há outro ganho de Proposta de Valor ao passo que reduz Estrutura de Custos na Sociedade da Carne, não tão direto quanto os anteriormente descritos, contudo muito importante ao funcionamento do modelo de negócio. Geralmente, no *kit*, está presente um brinde que aumenta o valor percebido pelo consumidor na experiência. Esse brinde é negociado com as Principais Parcerias, sendo uma forma de ganho para o clube e uma forma de *marketing* assertivo para as empresas que os fornecem. Por exemplo, no caso de um parceiro que produza um *chimichurri premium* de alto valor agregado, é um produto consumido com churrasco, sabendo que os assinantes da Sociedade da Carne são também seu público-alvo, o parceiro fornece o produto que será entregue juntamente com a seleção do mês, com dicas de consumo. Como o clube não desembolsou nada para compra, esse brinde fortaleceu uma parceria, aumentou o valor percebido pelo cliente sem aumentar os custos envolvidos no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho foi identificar e caracterizar a partir de um mapeamento e entrevistas as inovações presentes nos modelos de negócio distinguindo-os dos tradicionais modelos utilizados no mercado de carne bovina *premium* no Brasil.

A pesquisa bibliográfica apresentou diversas inovações de mecanismos dentro dos modelos tradicionais, mas não uma ruptura com tais modelos. Quanto ao processo de identificar através da amostragem em Bola de Neve, formulou-se um mapeamento satisfatório apresentando as empresas com maior destaque frente aos concorrentes. Cumprindo o objetivo de identificar os tipos de varejo existentes para venda de carne *premium* no Brasil.

Após submeter tais empresas ao Canvas, foi possível analisar seus modelos de negócio e identificou-se o modelo cujas inovações trouxeram maior impacto nos ganhos e valorização de marca. O modelo de assinatura teve as maiores mudanças no modelo de negócio nesse mercado. Seu formato e mecanismos foram descritos de detalhadamente, utilizando os referenciais da área.

A motivação para criação da Sociedade da Carne partiu de uma problemática pessoal enfrentada pelos sócios, não encontrar cortes especiais de churrasco na sua região. A percepção que esta problemática atingia um público maior motivou-os a fundar o clube. A praticidade e informação são problemas constantemente detectados em diversos segmentos que atendem ao consumidor final, este modelo visou sanar tais problemas. A prática constante do entendimento do cliente, através da empatia por seus problemas, é o método utilizado pela Sociedade da Carne para se manter competente e competitiva neste mercado.

O resultado do estudo de caso apresentou os pontos de maior ruptura desse modelo com o tradicional. Confirmaram-se os ganhos financeiros e de valorização da marca através das inovações do modelo. O modelo de assinatura diferencia-se dos demais na proposta de valor, nos canais, relacionamento e entendimento do segmento de cliente, contudo a maior oportunidade dentro do modelo é a interação com os processos, custos e parceiros. É através do funcionamento eficiente que o modelo de negócio se destaca. Esse modelo foi capaz de reduzir custos, que são tradicionalmente altos para o setor, ao passo que aumenta a proposta de valor. A

ausência de itens custosos aos modelos tradicionais é entendida como parte do valor para o cliente neste.

Logística e taxa de cancelamento foram detectadas como as principais barreiras do modelo; e, para isso, estratégias voltadas à escalabilidade e à retenção de clientes é tarefa essencial para a sobrevivência do modelo em longo prazo.

Por fim, pode-se realizar trabalhos futuros para desenvolver melhor os estudos de modelos de negócio no mercado de carnes *premium*, exercícios como este poderiam ser de grande valia em toda cadeia produtiva desse setor. O trabalho demonstra a necessidade de estudos mais aprofundados nos demais modelos deste segmento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE (ABIEC). **Relatório Setembro 2017**: Exportações de carne bovina têm melhor resultado do ano, com ata de 13,4% em agosto. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/download/release-setembro17.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2017.

BÁNKUTI, Ferenc Istvan. **Entraves e Incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Gestão da Produção) - Universidade Federal e São Carlos, São Carlos, 2002.

BARCELLOS, Márcia Dutra de. **Processo decisório do consumidor de carne bovina na cidade de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

_____. **“Beef Lovers”**: um estudo cross-cultural sobre o comportamento de consumo de carne bovina. Tese (Doutorado em Agronegócio) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

_____; SAAB, Maria Stella de Melo; NEVES, Marcos Fava. O Comportamento do Consumidor de Alimentos: *Marketing* e Estratégia do Agronegócio. In: DÖRR, Andréa Cristina; GUSE, Jaqueline Carla; FREITAS, Luiz Antonio Rossi de. **Agronegócio**: desafios e oportunidades da nova economia. Curitiba: Appris, 2013. p. 219-255.

BERNARD, Harvey Russell. **Research methods in anthropology**: qualitative and quantitative approaches. Lanham: AltaMira Press, 2005.

CANTO, Natalia Rohenkohl do. **Percepção de consumidores e da indústria sobre produtos lácteos Premium**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

_____. et al. Tendências na Produção e Consumo de Produtos Lácteos *Premium*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 7., 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2014.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta Como Criar e Lucrar Com a Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____; ROSENBLUM, Richard S. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, Industrial and Corporate Change**. Boston: Harvard Business School, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FORMIGONI, Ivan. Os diferenciais das marcas de carne bovina *premium*. **Farm News**, 21 out. 2016. Disponível em: <<http://www.farmnews.com.br/pesquisa-e-desenvolvimento/carne-bovina-premium/>> Acesso em: 5 nov. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNKE, Valderice Herth; GROFF, Andrea Machado. Consumo de carne bovina: características consideradas por consumidores universitários de Campo Mourão - PR. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL (EIPA), 10, 2016. **Anais...** Campo Mourão, UNESPAR, 2016. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais/x_eipa/data/uploads/13-alimentos/13-05.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2018.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

KLINE, Stephen; ROSENBERG, Nathan. An Overview of Innovation. In: LANDAU, Ralph; ROSENBERG, N. (Orgs.). **The Positive Sum Strategy**. Washington: National Academy Press, 1986.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humana**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MAGRETTA, John. **Why Business Model Matter?** Cambridge: Harvard Business Review, 2002.

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

MARCHESI, André Felipe L. **Análise de uma indústria de carne bovina premium no estado do Rio Grande do Sul**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

MASON, Katy; SPRING, Martin. The sites and practices of business models. **Industrial Marketing Management**, v. 40, 2011.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC). **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior - Alice Web**. 2017. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Revision of world population prospects**. 2015. Disponível em: <<http://esa.un.org/unpd/wpp/>>. Acesso em: 1 set. 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: OCDE/FINEP, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

REICHERT, Fernanda Maciel. **A relação entre investimentos realizados em capacidade tecnológica e desempenho econômico das firmas: uma análise de empresas listadas na BM&FBovespa**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SALGANIK, Matthew J.; HECKATHORN, Douglas D. Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. **Sociological Methodology**, v. 34, p. 193-240, 2004.

SCHÜLER, Cristian Griebler. **Plano de Customer Success para Clube de Assinatura de Produto Adeus Rotina**. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1961.

SILVESTRE, Pedro. Um em cada dois pecuaristas de corte vai abandonar atividade em 10 anos, diz estudo. **Canal Rural**, Mato Grosso, 16 de mar. 2017. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/jornal-da-pecuaria/cada-dois-pecuaristas-corte-vai-abandonar-atividade-anos-diz-estudo-66543>>. Acesso em: 2 set. 2017.

STÄHLER, Patrick. **Business Models as a unit of Analysis for Strategizing**. 2009. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Draft_Staehler.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2018.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VINUTO, Juliana. A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um Debate em Aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014.

ZAWISLAK, Paulo Antonio. **Apresentação**. In: NÚCLEO DE ESTUDOS DE INOVAÇÃO (NITEC). **Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha**. Porto Alegre: UFRGS/UNISINOS/PUCRS/UCS, 2015. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/nitec/wp-content/uploads/2015/12/revista_inova.pdf>. Acesso em: 2 set. 2017.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recente developments and future research. **Journal of Manegement**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

Sociedade da Carne. Disponível em: <www.sociedadedacarne.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2018.

APÊNCICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Histórico do empreendedor(es)?
 - a. Experiências no mercado da carne? Tempo nesse mercado?
 - b. Já viajou em busca de conhecimento?
 - c. De onde surgiu a ideia (motivação)?
2. Explique o negócio:
 - a. Como define o negócio (açougue, *delivery*)? Como está no CNPJ?
 - b. O que fazem?
 - c. Como definiria esse modelo de negócio?
 - d. Desde quando tem esse formato? Nasceu assim?
3. Qual seu diferencial frente ao modelo tradicional?
 - a. Tem concorrentes diretos? E indiretos?
4. O que levou a esse formato de modelo de negócio (motivação)?
5. Qual a proposta de valor?
 - a. Utilizam algum modelo de planejamento como Canvas e Golden Circle?
6. O que esse modelo causou de diferente (consequências)?
 - a. Quais são as dificuldades e como superá-las?
7. Como tem sido os resultados financeiros desse modelo (resultados)?
 - a. Tipo de negócio:
 - b. Modelo de negócio:
 - c. Tempo para se tornar rentável:

APÊNCICE B - CANVAS DA SOCIEDADE DA CARNE

