



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

FERNANDA SCAFE OLIVEIRA

**VISÃO DE EMPREENDEDORES DO DF SOBRE O MODELO
DE NEGÓCIOS CANVAS**

Brasília – DF

2017

FERNANDA SCAFE OLIVEIRA

**VISÃO DE EMPREENDEDORES DO DF SOBRE O MODELO
DE NEGÓCIO CANVAS**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Marina
Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2017

Oliveira, Fernanda Scafe.

Visão de Empreendedores do DF sobre o Modelo de Negócios Canvas / Fernanda Scafe Oliveira. – Brasília, 2017.

90 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Profa. Doutora Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedor. 3. Modelos de Negócios. 4. Canvas. I. Título

FERNANDA SCAFE OLIVEIRA

**VISÃO DE EMPREENDEDORES DO DF SOBRE O MODELO
DE NEGÓCIOS CANVAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Fernanda Scafe Oliveira

Prof^ª Dra. Marina Figueiredo Moreira
Professora-Orientadora

Prof^ª Dr^ª. Josivânia Silva Farias
Professora-Examinadora

Prof Dr. Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 30 de novembro de 2017

Dedico este trabalho à minha mãe, Theresa Scafe, ao meu pai, Sérgio Oliveira, ao meu avô, Carlos Moraes, aos familiares e amigos por todo apoio dado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Marina Figueiredo Moreira, pelo apoio e dedicação.

Aos meus familiares e amigos, por todo suporte.

Aos empreendedores que concederam as entrevistas para a presente pesquisa, contribuindo para a conclusão do trabalho.

“Estou convencido de que metade do que separa os empreendedores de sucesso daqueles malsucedidos é pura perseverança.” **Steve Jobs**

RESUMO

O ambiente empresarial apresenta-se cada vez mais competitivo e em constante mudança. Assim, para se manterem no mercado, os empreendedores estão buscando ferramentas que auxiliem na criação ou reformulação dos seus negócios, de forma a se diferenciarem dos concorrentes. Nesse contexto, os Modelos de Negócios surgem como fonte de vantagem competitiva. O Modelo de Negócio Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur, apresenta-se como um instrumento renomado, uma vez que alcançou pesquisadores e colaboradores em mais de 45 países. Esta pesquisa foi desenvolvida tendo como objetivo principal analisar a percepção de empreendedores das micro e pequenas empresas do Distrito Federal sobre a utilidade do Canvas e seus segmentos. A pesquisa utilizada foi de caráter descritivo e qualitativo. Foram entrevistados cinco empreendedores que conhecem a metodologia Canvas e aplicaram-na em seu empreendimento. O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturadas e o procedimento de interpretação das evidências foi a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que a utilidade do Modelo Canvas está centrada em oferecer ao empreendedor a visualização do seu negócio, a fim de auxiliá-lo na tomada de decisões estratégicas. Concluiu-se, por meio das entrevistas, que o Canvas possibilita a visibilidade de pontos antes não observados, gerando valor diferencial para o negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedor. Modelo de Negócios. Canvas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz Oportunidade Timmons.	24
Figura 2 – Definição de Modelo de Negócio.....	34
Figura 3 – Os nove componentes.	35
Figura 4 – O quadro do Modelo de Negócios Canvas.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentos do Canvas.	17
Quadro 2 – Características dos empreendedores de sucesso.....	29
Quadro 3 – Características do empreendedor.....	30
Quadro 4 – Blocos do roteiro de entrevista	47
Quadro 5 – Categorias da análise de conteúdo	48
Quadro 6 – Resumo bloco 2 do roteiro de entrevista.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS

DF – Distrito Federal

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

MBA - Master in Business Administration

MPES – Micro e pequenas empresas

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UnB – Universidade de Brasília

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema da Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos Da Pesquisa	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Empreendedorismo	19
2.1.1	Origem do Empreendedorismo.....	19
2.1.2	Conceituando Empreendedorismo.....	22
2.1.3	Empreendedorismo no Brasil.....	24
2.1.4	O Empreendedor.....	26
2.2	Modelo de Negócios.....	31
2.2.1	Modelo de Negócio Canvas	34
2.2.2	Segmentos do Modelo de Negócio Canvas.....	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.	44
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	44
3.2	Participantes do estudo	45
3.3	Instrumento(s) de pesquisa	46
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de evidências	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1	Relato das entrevistas	49
4.1.1	Corina Cervejaria	49
4.1.2	DF Sampaio	54
4.1.3	BALBOA GATE	57
4.1.4	PUMP SUPLEMENTOS.....	61
4.1.5	VAI BEM GELADOS.....	65
4.2	Análise das evidências e discussão	69
4.2.1	Utilidade do Canvas.....	70
4.2.2	Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais	73
4.2.3	Fontes de Receita, Proposta de Valor e Parcerias.....	75
4.2.4	Atividades-Chave, Estrutura de Custos e Recursos.....	77
5	CONCLUSÕES	80

REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE	88
Apêndice A – Roteiro de entrevistas	88

1 INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora no Brasil torna-se tema de destaque e reconhecimento, uma vez que situação social e econômica do país está diretamente relacionada à criação e abertura de novas empresas. O empreendedor brasileiro tem voltado sua visão aos novos negócios com o objetivo de garantir sua permanência no mercado, ajustando seus modelos às exigências de um cenário altamente competitivo.

Segundo pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor Relatório Executivo 2015 - GEM (2015)*, o Brasil tem a maior taxa de Empreendedores Iniciais e aproximadamente 40% dos brasileiros que se encontram na faixa etária de 18 e 64 já realizaram ações para abrir um negócio. Isso pode explicar o crescimento de políticas públicas e organizações que prestam apoio aos empreendedores e buscam desburocratizar o processo de abertura e fechamento das empresas.

Segundo Peixoto Filho (2011), o Brasil está entre os 13 países mais empreendedores do mundo. Apesar disso, cerca de 33% desses empreendedorismos ocorrem por necessidade: apenas porque as oportunidades de emprego são insuficientes, ou seja, não surgem da observação de uma boa oportunidade de mercado.

Iniciam-se, então, diversos negócios pela urgência em sobreviver economicamente e estar empregado. Assim, muitos desses negócios são criados por micro e pequenos empresários que não possuem conhecimento sobre a gestão de negócios, atuando de forma empírica e sem planejamento (DORNELAS, 2005).

Talvez isso explique a razão do crescimento do número de micro e pequenas empresas no Brasil nos últimos anos. Segundo as pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2016)*, as taxas de empreendedorismo inicial no Brasil apresentam evolução, passando de 21%, em 2002, para 32% em 2010. Os estudos relatam que, em 2012, havia 7,1 milhões de pequenas empresas, 26% a mais do que a quantidade de micro empresas existentes no ano anterior (SEBRAE, 2013). Porém, muitos desses empreendimentos não permanecem nem 2 anos em atividade. Segundo o Sebrae (2016), a taxa de mortalidade das empresas

constituídas no ano de 2010 foi de 23,8%, aumentando para 24,2% nas empresas constituídas em 2011.

Lenzi (2009) afirma que para se colocar no mercado e lidar com ambientes instáveis o empreendedor passa a buscar maior agilidade na tomada de decisões e preparação para lidar com mudanças e riscos, exercendo atitudes empreendedoras atualizadas.

A revolução digital, a globalização, o aumento da competitividade e a mortalidade precoce das empresas afetam a atividade do empreendedor, que passa a ter que incorporar novos conceitos e ferramentas para atuar em meio a essas mudanças. A busca por um modelo de negócio viável cria um quadro valioso para a aprendizagem, criando uma base para o sucesso econômico no empreendimento (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

O Modelo de Negócios é o conjunto de análises e reflexões sobre o próprio conceito da empresa. É ele que aponta se uma ideia terá validade e se todas as partes se complementarão corretamente, formando um sistema virtuoso.

Nesse contexto, surgem como ferramentas os Modelos de Negócios que oferecem ao empreendedor maneiras de construir ou inovar os seus empreendimentos, possibilitando a visualização, de forma compreensível e clara, da descrição e das partes que compõem o seu negócio. Além disso, esse instrumento orienta os empreendedores em relação à aplicabilidade e ao planejamento dos seus projetos em novos empreendimentos.

1.1 Problema da Pesquisa

Atualmente, ter um negócio está entre os quatro principais sonhos da população brasileira. Segundo os estudos realizados em 2015, 36% dos brasileiros possuem um negócio ou realizaram ações buscando abrir seu próprio empreendimento (GEM, 2016). Observando os dados do Sebrae (2016), percebemos que a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 (dois) anos de atividade vem crescendo, porém, são estatísticas que ainda podem melhorar. As empresas brasileiras constituídas 2008 apresentaram uma taxa de sobrevivência de

54,2%, enquanto que as empresas constituídas em 2012 passaram a apresentar uma taxa de 76,6%.

Esse cenário vem mudando ao mesmo tempo em que os empreendedores passam a compreender que é de extrema importância a decisão do Modelo de Negócios que a empresa irá adotar para atingir o seu público e os seus objetivos. Assim, o conceito e a importância da adoção de um Modelo de negócios vêm sendo discutido nas escolas de Administração e no campo de gestão estratégica.

Segundo Magretta (2002), o Modelo de Negócios pode vir a substituir a maneira antiga de atuar e torna-se um novo padrão para a nova geração de empreendedores. Os estudos afirmam que a modelagem de negócios é uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Todo empreendimento exige esforço de gerenciamento que necessita ser estruturado em processos, de forma a alavancar todo o potencial criativo que uma organização pode desenvolver.

Ainda assim, podemos inferir que até mesmo os mais bem-sucedidos modelos de negócios terão vida breve, uma vez que a velocidade com que a tecnologia e outras inovações são lançadas exige constantes adequações, que neutralizem as incertezas do mercado e da ameaça de concorrentes.

O desenvolvimento do Modelo de Negócios deve ser realizado antes mesmo da elaboração do Plano de Negócios. É por meio desse modelo que as análises sobre a possibilidade da ideia original ser válida serão observadas, uma vez que o modelo descreve a lógica de criação do negócio e a conexão entre as partes.

Entre os modelos de negócios disponíveis, destaca-se o Modelo de Negócio desenvolvido em 2011 por Osterwalder e Pigneur, nomeado de *Business Model Canvas* (BMC), que já é utilizado em 45 países. Tem como fundamento orientar os empreendedores, a partir do uso de uma ferramenta, a identificar todos os aspectos que devem ser analisados e destacados para o início de um novo empreendimento, ou para a inovação de um negócio já existente.

Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que a maneira como um negócio propõe-se a gerar valor pode ser descrita a partir de um Modelo de Negócios, retratado a partir de nove elementos que estão inseridos em quatro principais áreas: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira:

ÁREAS PRINCIPAIS	SEGMENTOS DO CANVAS
Clientes	Segmento de Clientes
	Canais de Distribuição
	Relacionamento com Clientes
Oferta	Proposta de Valor
Infraestrutura	Atividades-Chave
	Recursos Principais
	Parcerias
Viabilidade Financeira	Fontes de Receita
	Estrutura de Custos

Quadro 1 – Segmentos do Canvas

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante desse contexto e da importancia dos Modelos de Negócios inovadores para a economia, este trabalho propõe-se a responder a seguinte questão: **Qual a percepção de empreendedores do DF quanto à utilidade do Modelo de Negócios Canvas na criação/reformulação de um negócio?**

1.2 Objetivos Da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a percepção de empreendedores do DF quanto à utilidade do Modelo de Negócios Canvas na criação ou reformulação do negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Descrever as características do Modelo de Negócios Canvas;
- ii. Analisar de que forma a utilização do método Canvas influenciou na criação/reformulação do negócio;
- iii. Descrever a percepção dos empreendedores sobre a utilidade dos nove segmentos propostos na Modelagem Canvas.

1.3 Justificativa

A escolha do tema levou em consideração a relevância de um continuado aprendizado sobre modelos de negócios, uma vez que resultados de estudos apontam para a possibilidade de esse conhecimento promover mudanças importantes na lógica de negócios de uma empresa. Além disso, a incipiente produção de pesquisas acadêmicas ou publicações a respeito motivou a investigação. Até o ano de 2006, o conteúdo sobre Modelo de Negócios era bastante escasso na literatura sobre estratégia e estrutura empresarial (KEEN; QURESHI, 2006).

O Modelo de Negócio Canvas é um instrumento de trabalho que pretende identificar os itens mais relevantes no processo de criação e inovação de empreendimentos, apresentando, para tanto, uma linguagem comum e intuitiva que pode instrumentalizar o empreendedor, oferecendo uma visão abrangente e mutável.

Apresenta em seus princípios a possibilidade da prática de um exercício junto ao empreendedor. O objetivo dessa dissertação é contribuir para a verificação da utilidade dessa prática no desenvolvimento da gestão de negócios. Verificar como esses princípios podem ser acolhidos na experiência do empreendedor da Região do DF se faz pertinente e necessário.

Dados do Sebrae (2015) afirmam que, no Distrito Federal, as Micro e Pequenas empresas - MPE aparecem com o maior percentual de participação em atividades, no que se refere ao número de empresas, em média 98,5%. Nesse contexto, foram selecionadas para o estudo cinco micro e pequenas empresas do Distrito Federal. Em todos os casos, os empreendedores responsáveis pelo empreendimento conhecem e aplicaram a Metodologia Canvas no negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Em 1999, o empreendedorismo era uma das áreas da administração em que mais se encontravam pesquisas e publicações, porém, pela inexistência de padrões que garantissem a definição exata do que é um empreendedor de sucesso, ainda não poderia ser considerada uma ciência (DOLABELA, 1999b).

Nos dicionários brasileiros, a palavra empreendedorismo apareceu nos anos 2000, apesar de alguns autores já introduzirem a palavra no seu vocabulário a partir da década de 1980. Até hoje, o tema desencadeia diversas discussões pelo fato de apresentar quebra de paradigma entre os pesquisadores da área.

Para entender o empreendedorismo é preciso vê-lo como um fenômeno que surge das práticas e crenças da sociedade. Os indícios do empreendedorismo se manifestam nos seres humanos a partir da convivência e familiarização com outros seres que praticam essa iniciativa. Os estudos de Fillion (1991) partem do princípio que os empreendedores de sucesso servem de modelos para os que anseiam o empreendedorismo e afirmam que quando o ser nasce em um ambiente familiar em que a atividade é praticada, esse tem maior probabilidade de também se tornar um empreendedor. (DOLABELA, 1999b)

2.1.1 Origem do Empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999b), o empreendedorismo não é um tema recente, existindo desde as primeiras atitudes do homem em busca de modificações e renovações nas relações entre eles e o ambiente em que viviam.

O termo empreendedor vem da palavra “Entrepreneur” que é de origem francesa e se refere ao homem que, assumindo riscos, tem a capacidade de começar algo novo (DORNELAS, 2005).

Os primeiros traços do termo empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2005), surgiram pelo mercador veneziano Marco Polo (1254-1324), que ao estabelecer uma rota comercial para o Oriente, encontrou um homem capitalista com quem fechou um contrato para vender as mercadorias que este possuía.

Considerando riscos físicos e emocionais, Marco Polo assumia o papel de empreendedor.

Ainda na Idade Média, o advento das primeiras cidades introduziu a economia monetária. O crescimento do comércio, proporcionou aos despossuídos do feudalismo os meios de romper os laços que o prendiam tão fortemente à terra e seus senhores.

Nos primórdios do feudalismo, a terra, sozinha, constituía a medida da riqueza do homem. Com a expansão do comércio, surgiu um novo tipo de riqueza — a riqueza em dinheiro. No início da era feudal, o dinheiro era inativo, fixo, móvel; agora tornara-se ativo, vivo, fluido. No início da era feudal, os sacerdotes e guerreiros, proprietários de terras, se achavam num dos extremos da escala social, vivendo do trabalho dos servos, que se encontravam no outro extremo. Agora, um novo grupo surgia — a classe média, vivendo de uma forma nova, da compra e da venda. No período feudal, a posse da terra, a única fonte de riqueza, implicava o poder de governar para o clero e a nobreza. Agora, a posse do dinheiro, uma nova fonte de riqueza, trouxera consigo a partilha no governo, para a nascente classe média. (HUBERMAN, 1986, p. 45).

A partir do Século XVII, firmou-se a relação do empreendedorismo e a responsabilização com os riscos. Nessa época, os empreendedores firmavam acordos com o governo, por meio dos quais tinham a possibilidade de lucrar em cima de produtos que já tinham preços fixos (DORNELAS, 2005).

Ainda sobre o século XVII, cabe ressaltar a importância do escritor Richard Cantillon, que, segundo Dornelas (2005), foi essencial na história do empreendedorismo por distinguir o empreendedor do capitalista, sendo o capitalista aquele que fornece o capital e o empreendedor aquele capaz de assumir riscos.

Oliveira (2014) destaca a importância de Jean Baptiste Say no surgimento do empreendedorismo, a partir de sua análise daqueles que além de criar um novo negócio, também se preocupavam com o seu desenvolvimento ao decorrer dos anos. Além disso, Say define o termo *entrepreneurship* se referindo àqueles que são capazes de transformar um negócio com baixa lucratividade, em um novo empreendimento capaz de oferecer melhores resultados.

O século XIX e o século XX foram marcados pelas diversas inovações revolucionárias que surgiram e modificaram o modelo de vida das pessoas. De acordo com Dornelas (2005), o avanço da tecnologia fez necessário formalizar conhecimentos e ressaltar a importância do empreendedorismo, tendo em vista que é a principal atividade que gera riquezas para a sociedade. As inovações vieram principalmente do espírito empreendedor de identificar oportunidades onde outros não conseguiam encontrar. É neste contexto que se encontram os verdadeiros empreendedores: aqueles capazes de se arriscarem, a partir do seu perfil visionário. Dolabela (1999a) cita como atividades pioneiras do empreendedorismo o curso sobre gerenciamento de microempresas oferecido pela Harvard Business School, em 1947, e o curso de empreendedorismo e inovações dado pelo professor Peter Drucker em Nova York no ano de 1953. Ainda depois dessas ações, bastante tempo levou para que as universidades passassem a apresentar cursos de formação na área de empreendedorismo.

Sobre o empreendedorismo como ciência, Dolabela (1999a) nos lembra que as publicações sobre o tema são atuais: o *Journal of Small Business Management*, órgão oficial do ICSB, iniciou suas atividades em 1963. Já em 1980, em Baylor, com a realização de congressos, foi elaborada a *Encyclopedia of Entrepreneurship*, com edição do pesquisador Karl Vesper.

Segundo Dornelas (2005), a partir da concepção de que o empreendedor é o responsável por impulsionar a economia, o empreendedorismo passa a ser visto como o principal assunto das políticas públicas de diversos países: em 1990, na Alemanha, duzentos centros para prover recursos para as empresas iniciantes foram implementados, em 1995 foi lançado na Finlândia o decênio do empreendedorismo, também para auxiliar novas empresas. Já em 1998, o Reino Unido intensificou o empreendedorismo publicando relatórios sobre o seu futuro competitivo, e neste mesmo ano a Comissão Europeia apresentou propostas ao Conselho de Ministros para simplificar a abertura de novas empresas.

Dados confirmados pelo autor Dolabela (1999a) ressaltam que nos Estados Unidos (EUA) o número de universidades que ofereciam cursos de empreendedorismo aumentou consideravelmente entre os anos de 1967 até 1998, passando de 10 unidades para 1064.

O projeto GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR surge a partir de uma iniciativa do Babson College (EAU) e da London Business School

(Inglaterra) e tem como fundamento medir a atividade empreendedora dos países e sua relação com a economia. É um dos principais projetos voltados ao empreendedorismo, contando com dados provenientes de 10 países em 2009 e conta hoje com dados de mais de 60 países. O GEM analisa como o empreendedorismo se relaciona com o desenvolvimento social e econômico dos países. Para isso, utiliza dados como as amostras estatísticas representativas da população, as taxas de empreendedorismo e os principais aspectos dos empreendedores e de suas empresas.

2.1.2 Conceituando Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo vem da palavra entrepreneurship, e está relacionado aos estudos sobre o perfil do empreendedor, o seu ambiente de atuação e suas ocupações. Além disso, está vinculado diretamente com a compreensão do ser humano e seu processo de autorrealização (DOLABELA, 1999a).

Para Timmons (1994), o empreendedorismo é a ação de definir, formar e distribuir valores e benefícios para pessoas, sociedades e organizações, gerando valores, além de um fluxo de caixa constante.

Segundo Dornelas (2005), o empreendedorismo pode ser entendido como um processo que gera algo novo e de valor, envolvendo pessoas que são capazes de transformar ideias em verdadeiras oportunidades a partir do comprometimento, dos esforços e habilidades para encarar os riscos que surgirem ao decorrer do caminho. Quando bem elaborada a implementação dessas oportunidades, o negócio alcança o sucesso.

Para Baron e Shane (2007), o empreendedorismo envolve duas ações-chave: (1) identificar uma oportunidade que possa ser explorada em termos práticos, ou seja, que produza lucros sustentáveis e (2) identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento dessa oportunidade. Afirmam ainda, que o processo de empreender não termina com a criação do empreendimento, envolve também a capacidade de administrar uma empresa após o seu lançamento no mercado.

Equivalente às análises do empreendedorismo como um processo, Peixoto Filho (2011) entende que o empreendedorismo, que tem como fundamento principal construir um empreendimento sólido, se inicia a partir de uma nova ideia, sobre um produto ou serviço, e deve ser entendido como um processo que se desenvolve a partir de práticas que ocorrem no decorrer do tempo. Para atingir esse objetivo é preciso que o empreendedor esteja preparado para resolver os assuntos relacionados a finanças, conhecimento mercadológico, negociação e gestão de conflitos. O processo se estende além da implantação do negócio; o empreendedor deve administrar com eficiência o novo negócio durante todo o processo.

Para Peixoto Filho, o processo de empreender ocorre em cinco fases que podem ser definidas em: (1) reconhecimento de uma oportunidade, (2) decisão de prosseguir e reunião dos recursos necessários, (3) lançamento real do novo empreendimento, (4) construção e um negócio de sucesso, (5) colheita das recompensas (saída dos fundadores).

Com a finalidade de explicar o processo do empreendedorismo, Dornelas (2005) se baseia nos estudos de Timmons (1994) que pode ser representado pela figura 1. O autor propõe um modelo que apresenta três fatores essenciais no processo de empreender. O primeiro fator essencial é a oportunidade, uma vez que a identificação de uma oportunidade é o que tonará possível a execução de um ação empreendedora. O segundo ponto essencial é a equipe que irá auxiliar o empreendedor ao decorrer de todo processo, ou seja, quem estará em agindo junto com o empreendedor. O terceiro ponto é a descrição dos recursos, onde o empreendedor definirá quais serão os recursos para seguir com o processo de empreendedorismo e como irão alcançá-los. No centro dos três fatores principais do empreendedorismo, apresenta-se o Plano de Negócios, que é o instrumento que conduzirá o empreendedor e sua equipe na implementação e gerenciamento do empreendimento.

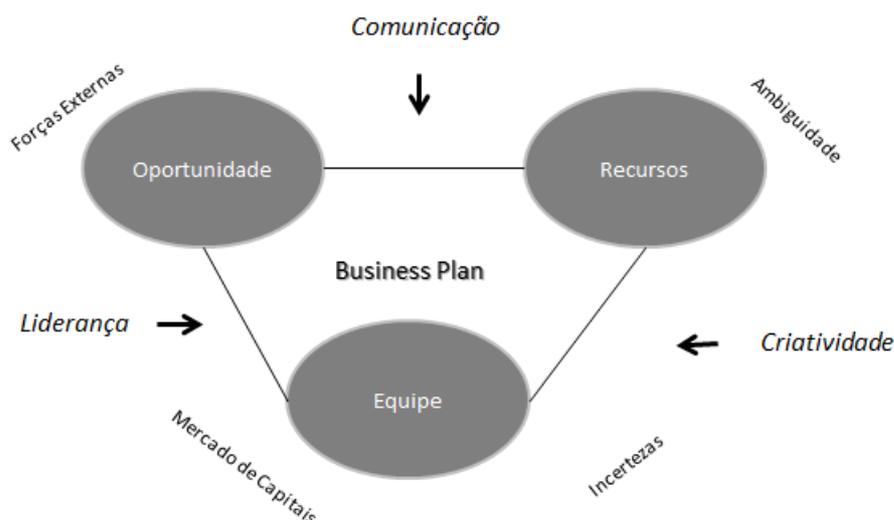


Figura 1 – Matriz Oportunidade Timmons

Fonte – Dornelas (2005, p. 46)

Dolabela (1999a) identifica algumas atividades que fazem parte do processo do empreendedorismo, estão entre elas: a geração de empregos e empresas, detecção de oportunidades, inovação em negócios primitivos, a geração de uma cadeia de relacionamento com parceiros, a busca por políticas públicas que auxiliem na constituição de um empreendimento e a disseminação da importância do empreendedorismo para a sociedade.

2.1.3 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo no Brasil teve seu primeiro destaque em 1981, em São Paulo, com um curso com o nome de “Novos Negócios” ministrado pelo professor Ronald Degen, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Nos dias atuais, o curso - que passou a se chamar “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”, se estendeu e tornou-se indispensável aos aprendizes de administração no âmbito acadêmico (DOLABELA, 1999a).

Segundo Dolabela, em 1984 o ensino de empreendedorismo foi introduzido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no curso de Ciência da Computação. Em 1992, na Universidade Federal de Santa Catarina, surgiu a ENE – Escola de Novos Empreendedores, que pode se considerado um projeto essencial no desenvolvimento da educação do empreendedorismo no Brasil. No ano 1995 a

Escola Federal de Engenharia de Itajubá – EFEI, em Minas Gerais deu origem ao GEFEI – Centro Empresarial e Formação Empreendedora em Itajubá, que tinha como meta introduzir ensinamento do empreendedorismo aos seus alunos. Nos anos de 1998 e 1999, o programa Reune-Brasil, do Sebrae e CNI-IEL, que é o responsável pela disseminação do ensino universitário de empreendedorismo em todas as regiões do país, foi criado e testado no Amazonas, Paraná e Rio Grande do Norte.

Dornelas (2005) afirma que o empreendedorismo começou a ser desenvolvido a partir do ano de 1990 com empresas como o Sebrae e a Sociedade Brasileira para exportação de Software - Softex. A partir da criação dessas instituições o empreendedor brasileiro teve a possibilidade de receber orientações no seu percurso de criação de novos empreendimentos e a cultura empreendedora passou a ser motivada na sociedade brasileira.

De 1999 até 2002, o Brasil contou com o programa Brasil Empreendedor que com um capital de R\$ 8 bilhões aplicou no desenvolvimento e qualificação de mais de 6 milhões de empreendedores espalhados por todo o país. Nessa mesma época, o surgimento de empresas virtuais, como o instituto E-cobra, foi intenso, alastrando o empreendedorismo entre os brasileiros, principalmente os mais jovens (DORNELAS, 2005).

A partir de 1995, a Universidade de Brasília (UnB) deu forma à Escola de Empreendedores que todos os anos conta com a participação de professores, alunos e empresários na produção da Semana do Empreendedor, realizada pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB), com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do país a partir da criação de novas ideias e negócios por meio da discussão sobre inovação e empreendedorismo entre os membros que participam do evento.

Baseando-se nos dados fornecidos pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), Dornelas (2005) relata o aumento dos movimentos de incubadoras de empresas no território brasileiro, contando com 280 incubadoras de empresas em 2004, 17000 empresas encubadas e mais de 28 mil empregos.

Peixoto Filho (2011) afirma que atualmente o Brasil está entre os treze países mais empreendedores do mundo e a maioria desse empreendedorismo é voltado para as MPEs, micro e pequenas empresas, que apesar de crescentes e

representativas no cenário brasileiro, encontram inúmeros obstáculos para se desenvolverem. Apesar das dificuldades, as taxas de mortalidade vêm diminuindo nos últimos anos, contando com a minimização dos impostos e o aumento de crédito facilitado para os indivíduos que ainda sofrem com a burocracia exigida durante o processo.

2.1.4 O Empreendedor

Para Dolabela (1999a), o estudo do comportamento do empreendedor levará a novas maneiras de compreender o ser humano em seu processo autorrealização.

Diversos autores estudam o comportamento de empreendedores partindo da ideia de que estes são os principais precursores da mudança econômica no mundo. Assim, baseiam suas análises na ideia que o austríaco economista Schumpeter (1934 apud DOLABELA, 1999b) desenvolve sobre o empreendedor, definindo-o como aquele que está diretamente associado à inovação e ao desenvolvimento da economia, a partir do aproveitamento e percepção de novas oportunidades em negócios.

Drucker (1985, p. 18) destaca a importância do economista Schumpeter nos estudos sobre a relação do empreendedor e sua influência na economia. Segundo ele “Todo economista sabe que o empreendedor é importante e provoca impacto. Entretanto, para os economistas o “empreender” é um evento “meta-econômico”, algo que influencia profundamente, e, de veras, molda a economia, sem fazer parte dela.” Segundo o autor, os principais elementos que explicam a eficácia dos empreendimentos possivelmente estão ligados a mudanças de valores e da educação, e não a eventos econômicos.

Outro autor que é referência no conceito de empreendedor e parte de uma teoria visionária, é Filion (1991) que define o empreendedor como aquele que imagina, desenvolve e realiza visões.

Dolabela (1999b), partindo dos estudos de Filion, descreve o empreendedor fora do contexto empresarial. Para ele, o empreendedor deve ser como um sonhador, que tem como objetivo principal fazer o seu sonho acontecer. Além disso, o empreendedor deve ser visto como um ser social, ou seja, o ambiente físico e o

período histórico em que o administrador estiver contido estão diretamente relacionados com o que ele é. Assim, nos lugares onde o empreendedorismo é visto como algo vantajoso e admirável, o empreendedor terá motivação para seguir por este caminho e criar o seu próprio negócio.

Em 2003, Dolabela, afirma que além de ser um “sonhador”, que persiste em transformar seus sonhos em realidade, um verdadeiro empreendedor necessita identificar maneiras de expor seus produtos e serviços para a sociedade, criando uma relação de vantagens para todos os envolvidos, ou seja, é indispensável ter um empreendimento capaz de atrair clientes e que a partir da venda de suas mercadorias, receba um retorno esperado.

Na concepção de Dornelas (2005), os empreendedores devem ser vistos como aqueles que são apaixonados pelas atividades que praticam, e buscam reconhecimento por isso. Além disso, são aqueles que possuem características além das atribuídas aos administradores, e que, a partir de uma ideia, possibilitam o surgimento de um novo negócio, que se traduz em uma empresa.

De acordo com Dornelas, o empreendedor possui um constante planejamento a partir de uma visão de futuro e é o único que conhece especificamente o negócio em que atua, o que requer experiência. Segundo Lenzi (2009), a visão de futuro é o que deve ter atenção máxima pelo empreendedor. Essa visão relaciona-se com a maneira que o empreendedor utiliza-se das suas experiências passadas para refinar seus conhecimentos e é fruto da concepção idealizada pelo empreendedor nas ações que ele realiza tanto na carreira como na sua vida pessoal.

Dolabela (2003) define essa visão de futuro do empreendedor como “uma imagem, projetada no futuro, do lugar em que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, e da organização necessária para consegui-lo”.

Além de desenvolver uma visão de futuro, Dolabela (1999a) mencionou que o empreendedor deve ter a capacidade de induzir colaboradores e investidores a apoiarem suas ideias, garantindo que todos sairão no lucro, a longo prazo.

Peixoto Filho (2011) também entende o empreendedor como um visionário, que objetiva deixar seu legado e consegue perceber oportunidades a partir da sua aspiração por um negócio próprio. É a partir dessa oportunidade que o empreendedor idealiza uma situação futura e a realiza. Se diferenciando do sonhador, que apesar de idealizar uma situação não consegue concretizá-la.

Muitos foram os autores que questionaram sobre o entendimento de “empreendedor nato”. Questionamentos em volta do termo surgem com a seguinte pergunta: o ser nasce empreendedor? Segundo Dolabela (1999b), a ideia de que o empreendedor é produto da genética não se aplica mais. Dornelas (2005) reforça essa visão concluindo que o empreendedor adquire habilidades com o passar do tempo e a sua visão e capacidade de identificar oportunidades são aprimoradas ao longo dos anos.

Seguindo esta linha de pensamento, Lenzi (2009) afirma que os empreendedores aperfeiçoam suas habilidades por meio de capacitação e na busca do autodesenvolvimento das competências empreendedoras.

Para Peixoto Filho (2011), há pessoas que apresentam atributos para um bom empreendedor desde o nascimento, como a coragem e a criatividade; e aquelas que desenvolvem esses atributos. De qualquer forma a preparação e o estudo são indispensáveis para alcançar o sucesso.

A associação do empreendedor com aquele que suporta a responsabilidade de assumir riscos é comentada por diversos autores. Peter Drucker, em 1950, afirmou que o empreendedorismo exige do empreendedor um determinado grau de disposição para os riscos no negócio. Dornelas (2005) revela que o empreendedor é alguém que assume riscos de forma calculada e está disposto a compartilhar esses riscos com os outros. Lenzi (2009) também associa o empreendedor àquele que não se contenta com o que é comum a todos e busca novas oportunidades com riscos moderados.

Segundo Dolabela (1999b), o empreendedor, além de possuir o conhecimento e ser capaz de transformá-lo em produtos ou serviços, também vê seus valores, e a a si mesmo e o mundo, focando nas atividades em que a incerteza e os riscos são fatores predominantes. O empreendedor, por estar sempre diante do novo, evolui a partir de procedimentos com acertos e falhas e progride a partir das suas explorações, podendo gerar novas maneiras de negociar e encontrar diferentes oportunidades.

Diversas teorias enfatizam que o empreendedor é um identificador de oportunidades. Kirzner (1973) associa o empreendedor ao ser que a partir do equilíbrio, identifica oportunidades na ordem presente. Reforçando essa ideia, Lenzi (2009) define o empreendedor como aquele que busca novos mercados a partir de novas oportunidades.

A concepção de Peixoto Filho (2011) sobre as características que definem os empreendedores e os aspectos psicológico é dificultado pelas diferenças nos resultados das pesquisas. Porém, conclui que são pessoas capazes e insistir em seus projetos, mesmo diante de obstáculos.

Sobre as características de um empreendedor de sucesso, Dornelas (2005) identifica as seguintes:

Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio ve sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que as suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e aloca os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam,	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu

Planejam, Planejam	negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano de negócio, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Assumem riscos calculados	Talvez seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Maso verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios e para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 2 – Características dos empreendedores de sucesso

Fonte: Dornelas (2005, p. 33).

Para Dolabela (1999a), são exemplos de empreendedores: aqueles que geram um empreendimento, um individuo que adquire uma empresa e lida com as incertezas instaurando inovações que aprimoram o empreendimento ou, ainda, um funcionário de determinada empresa que sugere inovações dentro do seu local de trabalho agregando valor na organização.

Os pesquisadores tem buscado compreender quais são os comportamentos que levarão o empreendedor à vitória e servirão de base para o ensino e desenvolvimento das habilidades da área. O quadro desenvolvido por Dolabela (1999a) resume as características do empreendedor, segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982).

Características do empreendedor

Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.

Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.

Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.

Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.

Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.

É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.

Sabe fixar metas e alcança-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.

Tema a capacidade de descobrir nichos.

Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que sabe, mas o que faz.

Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.

Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.

Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.

Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder da banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.

É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.

Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.

Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizada intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.

Conhece muito bem o ramo em que atua.

Cultiva imaginação e aprende a definir visões.

Traduz seus pensamentos em ações.

Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É proativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.

Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse. Aprende indefinidamente.

Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar as mudanças nos sistemas em que atua.

Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).

Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza.

Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Quadro 3 – Características do empreendedor

Fonte: Dolabela (1999a, p. 71 e 72)

2.2 Modelo de Negócios

Agredado há pouco tempo nos estudos de gestão estratégica e inovação, o conceito de modelo de negócios vem sendo levantado por diversos autores e alcança cada vez mais relevância. Apenas em 1990, com a eclosão da internet, expandiram as publicações relacionadas ao conceito de modelo de negócios, que foram então inseridas e acentuadas no ambiente organizacional e acadêmico (ZOTT, et. al., 2011). Como o termo é recente, as opiniões dos empreendedores,

dos autores e dos docentes acadêmicos sobre o conceito de Modelo de Negócios são diversas e diferentes (OSTERWALDER, 2004).

Diversos estudos realizados sobre a modelagem de negócios inferem que o instrumento pode ser visto como fonte de vantagem competitiva para os empreendedores (MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Magretta (2002) sugere que os Modelos de Negócios devem ser entendidos como histórias que contam como as empresas atuam. Para se tornarem modelos de qualidade devem definir e explicar quem são os clientes do negócio e o que eles valorizam, e como a empresa irá lucrar ao mesmo tempo em que proporciona valor a eles. Stahler (2002) acrescenta que o Modelo de Negócios deve funcionar como uma simplificação da realidade, que auxilia na compreensão dos elementos que constituem uma empresa e no planejamento de um novo negócio, além disso, deve descrever o valor que o cliente irá obter por parte da organização.

Os estudos de Osterwalder (2004) acompanham a lógica de Stahler (2002) e Magretta (2002). Em sua busca para definir um conceito, Osterwalder afirma que um Modelo de Negócios descreve, de forma simplificada, a maneira que um negócio deverá funcionar. O modelo deve apresentar a lógica de negócios de uma empresa, partindo da compreensão do que a empresa oferece, para que público ela oferece e como ela exerce essa atividade.

Compartilhando da ideia abordada por Osterwalder e Stahler sobre a necessidade de representar o negócio de forma simplificada a partir da descrição dos componentes que compõe a empresa, os autores Barrientos e Rumiany (2005) definem o modelo de negócios como um conjunto de variáveis que, a partir da simplificação da realidade, tem a função de descrever os elementos principais que um negócio precisa para se desenvolver. A quantidade de variáveis de cada modelo irá refletir no nível de complexidade e profundidade do negócio. Uma vez que cada modelo possui diferentes quantidades de variáveis, encontra-se dificuldade em definir de uma única forma o que é o modelo de negócios e quais são as suas funções.

Segundo Barrientos e Rumiany (2005), modelo de negócios é a estrutura lógica de uma ideia. Essa estrutura deve ser analisada e estudada para que essa ideia se torne válida. A análise se concentra em definir cada variável e buscar como

cada uma delas funcionará de fato na realidade. De acordo com os autores, um modelo de negócios deve englobar as seguintes informações:

- A proposta de valor: conhecer o valor que será destinado aos clientes e o que eles estão dispostos a comprar;
- A cadeia de valor: como a organização desenvolve suas atividades e relações de forma que gere receita para si e valor para os clientes;
- A captura de valor: conhecer como a organização captura o valor e o que recebe por isso;
- A seleção de clientes: definir quem será o público-alvo do seu negócio;
- Fatores chave de sucesso: quais são as características diferenciadas da empresa que levam ao sucesso do negócio;
- Indicadores chave de desempenho: quais são os aspectos do negócio que devem ser medidos e controlados para que a empresa alcance bons resultados;
- Fatores ambientais chave: conhecer e acompanhar os aspectos externos à empresa que influenciam no negócio;
- Grandes números: conhecer os índices e estatísticas que influenciam no negócio, utilizando escalas de forma padrão para o monitoramento dos números.

Já Hedman e Kalling (2001) entendem que o modelo de negócios deve incluir os seguintes fatores:

- Mercado: representado pelo ambiente externo ao empreendimento, incluindo a definição do segmento de clientes e das empresas concorrentes;
- Oferta: qual será o produto oferecido;
- Organizacional: descreve a estrutura da organização e a sua cadeia de valor;
- Recursos: descreve os fatores de produção, além dos recursos físicos e humanos.

Bonazzi e Zilber (2014) elaboram um quadro sintetizando alguns conceitos de negócios em ordem cronológica. É possível concluir a partir das definições apresentadas que os conceitos de modelos de negócios, apesar de serem mencionados de forma diferentes por cada autor, se constituem na lógica de um sistema de negócios para gerar valor ao cliente a partir das práticas definidas e exercidas pela organização.

Autor	Ano	Definição de modelo de negócio
Timmers	1998	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de renda.
Stewart e Zhao	2000	Forma como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo.
Amit e Zott	2001	Estrutura elaborada para a criação de valor.
Plé, Lecocq e Angot	2008	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Maneira como a organização cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira como uma empresa faz negócio e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Figura 2 – Definição de Modelo de Negócio

Fonte: Bonazzi e Zilber (2014, p. 622)

2.2.1 Modelo de Negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), com o intuito de facilitar e simplificar o entendimento sobre a modelagem de negócios e baseando-se na lógica da criação de valor, afirmam que “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Concentrando-se na ideia de que o Modelo de negócios é um instrumento utilizado pelos empreendedores para iniciar um novo negócio ou inovar uma empresa que já existe, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem um modelo genérico que permite ao empreendedor uma visão bem estruturada sobre o seu negócio a partir da descrição de nove componentes que demonstram de que maneira uma organização se propõe a gerar valor. Os nove componentes estão inseridos em quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.



Figura 3 – Os nove componentes

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18-19)

É necessário que os elementos sejam observados de forma interligada, uma vez que a interdependência entre eles é de extrema importância para entender a ideia geral do Modelo de Negócio.

Segundo Orofino (2011), o Modelo Canvas permite que todos os membros da empresa falem a mesma linguagem e compreendam da mesma forma a proposta de valor do negócio em que estão inseridos. Além disso, mesmo sendo uma ferramenta simples, o Canvas não descarta os aspectos complexos que uma empresa possui (OROFINO, 2011)

Com o intuito de oferecer uma melhor visualização ao empreendedor, os autores Osterwalder e Pigneur (2011) propõem que os nove elementos sejam elaborados a partir de um quadro, ou tela de pintura, que permite que o criador da ideia visualize e examine a integração dos aspectos mais importantes para a construção de um novo negócio. O quadro possibilita que o empreendedor encontre relações e aspectos que talvez não percebesse se fizesse um planejamento

desenvolvendo um texto corrente, além disso, permite que a equipe, em união com o empreendedor, rascunhe e discuta os elementos de forma prática e criativa.

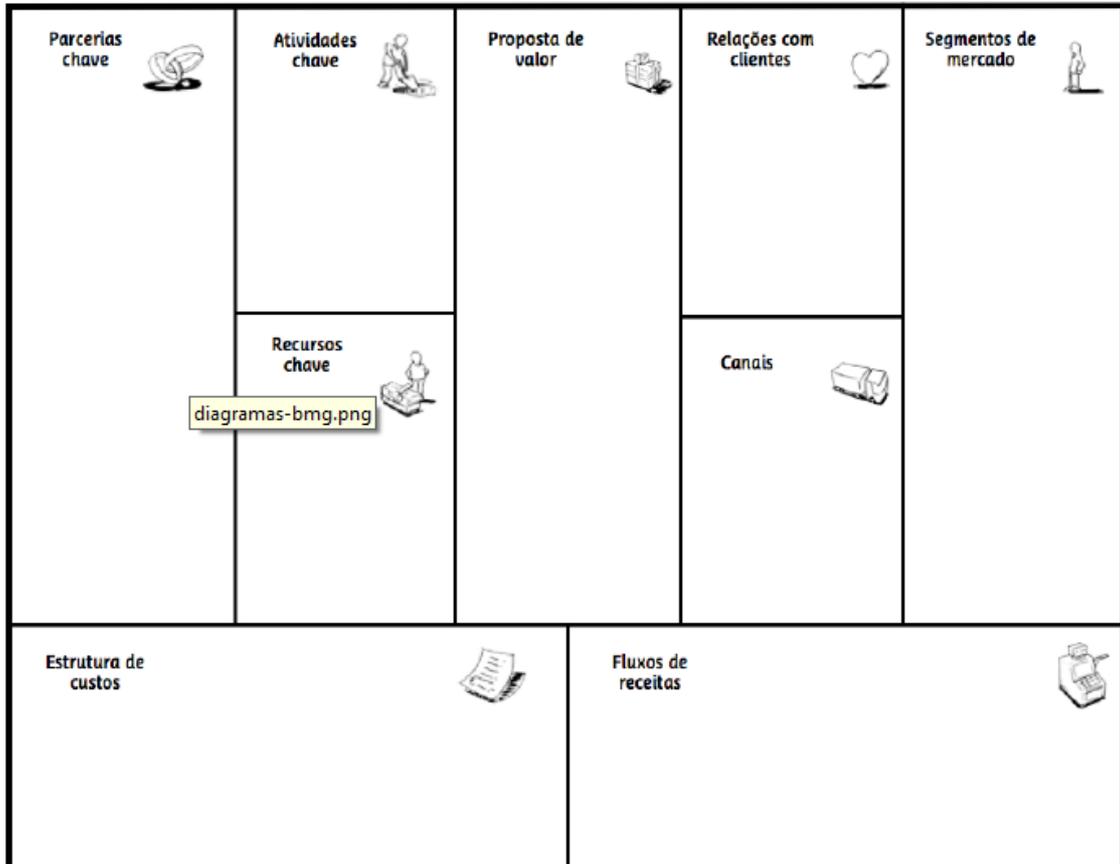


Figura 4 – O quadro do Modelo de Negócios Canvas

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

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que o quadro pode ser iniciado de qualquer parte, dependendo da intuição e disposição do empreendedor. Como uma obra de arte, o quadro não necessariamente precisa ser iniciado em algum dos cantos e nem seguir de forma sequencial. Os autores afirmam que o quadro deve funcionar como um mapa conceitual, que a partir de desenhos e representações visuais oferecem toda a informação necessária a quem observa:

Desenhando todos os elementos do Canvas, você imediatamente dá aos observadores uma visão do todo de um Modelo de Negócios. Um desenho fornece a quantidade certa de informações para permitir ao observador capturar a ideia, sem detalhes demais para distraí-lo.

O Canvas simplifica visualmente a realidade de uma empresa com todos os seus processos, estruturas e sistemas. Em um Modelo de Negócios como o da Rolls-Royce, onde as unidades de motores a jato são alugadas por hora e não vendidas, é a imagem do todo, não das peças individuais, que é atraente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 152).

2.2.2 Segmentos do Modelo de Negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que um Modelo de Negócios pode ser explicado a partir de nove segmentos, inseridos em quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Esses segmentos expõem a forma que uma organização pretende gerar valor. Além disso, os nove elementos constituem uma base para o instrumento Quadro de Modelo de Negócios, representado na Figura 4. São eles:

- **Segmentação de Clientes:** O primeiro componente do Modelo de Negócio Canvas propõe o agrupamento de clientes em segmentos distintos, considerando as necessidades, comportamentos e demais atributos que sejam suscetíveis à diferenciação.

Assim, serão agrupados clientes cujas necessidades exijam e justifiquem diferenciação na oferta, nos canais de distribuição, tipos de relacionamento, lucratividade, preços, etc.

Vários são os atributos que adequam-se à segmentação, dentre eles: a categorização de características comportamentais, demográficas, psicográficas e geográficas. Segundo o Modelo Canvas, as organizações podem classificar clientes em diferentes tipos de segmentos, sempre coerentes com a especificidade do seu empreendimento e atentos às possíveis adequações e combinações que encontrem suporte no modelo de negócio adotado.

Afuah e Tucci's (2003) afirmam que é tarefa da empresa identificar e descrever quem são os clientes para os quais está entregando valor, e quais são os produtos e serviços em que este valor estará integrado.

- **Proposta de Valor:** O segundo componente do Modelo Canvas é a Proposta de Valor cujo direcionamento é satisfazer a necessidade do consumidor, descrevendo o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. É, essencialmente, um conjunto de benefícios oferecido ao cliente, cujos atributos podem representar uma inovação ou atributos adicionais ao conjunto de ofertas já oferecidas pelo mercado. Podem ser qualitativos ou quantitativos; podem melhorar desempenho ou personalizar produtos e serviços; podem representar soluções de conveniência, acessibilidade e, também, reduzir custos ou riscos.

Afuah e Tucci's (2003) afirmam que uma empresa deve questionar quais são as diferenças entre o valor que será criado no seu negócio e o valor criado pelos seus concorrentes. É de extrema importância que o valor gerado pela organização seja algo novo, para que a empresa garanta seu lugar no mercado. Os autores Fritscher e Pigneur (2010) complementam essa afirmação acrescentando que nesse segmento deve ser esclarecido como a proposta de valor criada pela empresa se diferencia dos produtos já existentes.

- **Canais:** A definição dos canais está associada à forma que o produto ou serviço chegará até o seu segmento de clientes, ou seja, como o cliente encontrará os produtos ou serviços criados pela empresa. Fritscher e Pigneur (2010) analisam este segmento definindo-o como a maneira pela qual os clientes desejam ser alcançados pela empresa.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a definição dos canais representa como a empresa se comunica com os clientes e tem como objetivo: ampliar o conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços que a empresa oferece, permitir que o cliente analise o valor que a empresa se dispõe a oferecer, possibilitar ao cliente a compra de bens e serviços diferenciados, transmitir a sua proposta de valor aos clientes e proporcionar aos usuários uma estrutura adequada para sugestões, esclarecimentos e reclamações após realizada a compra.

Nesse segmento deve ser analisada qual é a melhor forma de contatar os clientes de maneira atraente e agradável, como os canais definidos se integram entre si e quais são os benefícios de usá-los. Além disso, devem-se adaptar os canais a rotina e ao perfil do segmento de clientes definido para o negócio, de forma que sejam práticos para os usuários que desejam se comunicar com a empresa.

- **Relacionamento com Clientes:** Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que é de extrema importância que o empreendedor defina qual é o tipo de relacionamento que deseja possuir com o seu segmento de clientes e como isso se relaciona com a lógica de proposta de valor para que o negócio funcione.

Nesse segmento o empreendedor definirá como será sua relação com seus clientes, partindo do princípio que deve primeiramente encontrar meios de conquistar usuários e depois mantê-los fidelizados, ampliando suas vendas e se mantendo firme no mercado.

As relações, que podem seguir de pessoais até automatizadas, irão impactar de forma única na experiência de cada cliente. Se o usuário adquiriu uma boa experiência na compra de um serviço ou produto de determinada organização suas chances de voltar a comprar produtos daquela empresa é alta, ao contrário daqueles que possuem experiências negativas. Nesse contexto, entende-se a necessidade de planejar e definir de forma atenciosa como será o relacionamento da empresa com a segmentação de clientes, uma vez que está associado a sua vantagem competitiva em relação a outras empresas.

Osterwalder e Pigneur (2011) citam seis tipos de relacionamento com clientes:

- **Assistência Pessoal:** fundamentada nas relações humanas, é a comunicação do cliente com um representante da empresa;
- **Assistência Pessoal Dedicada:** baseada em um representante exclusivo para determinado cliente;
- **Self-service:** não existe comunicação direta com o cliente, porém a empresa oferece meios suficientes para que eles tirem suas dúvidas;
- **Serviços automatizados:** oferecem ao cliente fontes de comunicação por meio de serviços automatizados;
- **Comunidades:** grupos criados para integração dos usuários com os representantes das empresas, que auxiliam o empreendedor no entendimento das exigências do seu segmento de clientes e na resolução de problemas que possam vir a surgir;

- **Cocriação:** nessa relação a empresa sugere ao cliente que criem seus produtos em parceria, possibilitando ao consumidor a expor sua opinião e ideia em determinados projetos.

- **Fontes de Receita:** Nessa etapa o criador do negócio definirá como será a entrada do dinheiro: qual e o preço e de que forma os clientes irão pagar pelo que é oferecido. Nesse contexto, Afuah e Tucci's (2003) indicam que a fonte de receita esta relacionada a definição de como a renda da empresa é alcançada, quem são os responsáveis por gerar essa renda e qual é o valor que estão dispostos a pagar.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as fontes de receita são definidas como o dinheiro recebido pela organização por cada segmento de clientes, e podem ser categorizadas de duas formas: transações de renda resultante de pagamento único ou renda recorrente, resultante do pagamento constante advindo de um suporte pós-compra.

Existem diversas formas de gerar fontes de receitas, entre elas estão: venda de recursos, que é a venda de um produto físico; por meio das taxas de uso, gerada através da utilização de um serviço; taxa de assinatura, quando a receita é gerada através da permissão de uso de um serviço consecutivo; através de empréstimos, que oferece o uso temporário a um recurso por determinado período em troca de uma taxa; licenciamento, que oferece ao cliente a abertura de propriedades intelectuais mediante a taxa de pagamento; taxa de corretagem, utilizada pelos cartões de crédito e corretores, que obtém parte da comissão em cada transação; e anúncios, receita que é fruto das taxas cobradas por publicações de determinados produtos e marcas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A precificação das fontes de receita pode ser fixa, onde os preços são predefinidos e fundamentados em variáveis estáticas, ou dinâmica, onde os preços se modificam dependendo da situação em que o mercado se encontra.

- **Recursos Principais:** No segmento de recursos principais serão definidos pelo empreendedor quais os recursos necessários para realização da sua proposta de valor e andamento do seu negócio de forma adequada.

Fritscher e Pigneur (2010) afirmam que os recursos são essenciais para que a proposta de valor seja gerada e entregue aos clientes. Além disso, os recursos

permitem a expansão de mercado, o aumento de receita e a fidelização de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São distintos os recursos principais de cada empresa, uma vez que depende do negócio que está sendo criado. Nesse contexto, o empreendedor deve se questionar quais são os recursos necessários para que a proposta de valor do seu negócio seja realizada, identificando se serão recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e como esses recursos serão adquiridos.

- **Atividades-Chave:** Nesta etapa o empreendedor tem como tarefa relacionar as principais ações que são necessárias para realizar a proposta de valor que o seu negócio tem como base. Essas ações estão associadas com o conjunto de atividades que a empresa deve colocar em prática para oferecer o seu valor aos clientes (AFUAH; TUCCI'S 2003).

Osterwalder e Pigneur (2011) definem como atividade-chave aquelas atividades indispensáveis para a empresa alcançar a suas metas, criar e oferecer valor, manter a fidelização dos clientes, ampliar seus comércios e gerar lucro.

Ressaltando que cada empresa tem suas próprias atividades-chaves, dependendo do negócio que está sendo desenvolvido, Osterwalder e Pigneur caracterizam as atividades-chaves de três formas: produção (atividades associadas a confecção e entrega dos bens produzidos), resolução de problemas (atividades associadas a busca de novas formas de resolução de impasses) e a plataforma (também chamada de rede, está relacionada as atividades que promovem o acesso e comunicação).

Segundo Fritscher e Pigneur (2010), os recursos serão configurados em produtos e serviços a partir das atividades-chaves definidas e realizadas pela empresa. Esses produtos e serviços são responsáveis por atender as expectativas dos clientes e entregar a proposta de valor gerada pela empresa.

- **Parcerias Principais:** Nesse segmento o papel do empreendedor é identificar quem serão seus principais fornecedores e parceiros que irão colaborar na criação da sua proposta de valor. Além disso, devem identificar quais os recursos que estão oferecidos pelos parceiros, e que atividade eles estão dispostos a desenvolver.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias são essenciais nos Modelos de Negócios, uma vez que a união entre empresa e parceiros auxilia na obtenção de receita e na minimização de incertezas. Nesse contexto, as parcerias podem ser: aliança entre empresas não concorrentes entre si; coopetição; join ventures para desenvolver novos negócios e relacionamento entre o comprador e o fornecedor.

A aliança com os parceiros pode trazer como benefício para o empreendedor a otimização da alocação de recursos, a extensão da sua capacidade de realizar determinadas atividades, a conquista de novos acessos e licenças, a redução dos riscos e aquisições de novos recursos que podem gerar mais valor ao negócio e ao cliente.

Segundo Fritscher e Pigneur (2010) o aumento da qualidade em produtos e serviços pode ser adquirido a partir de uma união com parceiros externos.

- **Estrutura de Custos:** Nessa etapa o empreendedor levantará os custos do quanto irá gastar para realizar a proposta de valor.

Neste segmento o empreendedor deve descrever quais serão os custos para desenvolver o negócio. Diversas atividades na construção de um modelo dependem de custos para serem desenvolvidas, praticamente todas as atividades listadas nos elementos acima.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) os cálculos dos custos podem ser realizados com maior simplicidade quando já definidos quais serão os recursos necessários, quem serão as parcerias do negócio e quais são as atividades-chave. Além disso, é importante para a estruturação desse componente selecionar quais são os custos mais importantes e identificar quais são as atividades-chave mais caras.

Na estrutura de custos podem ser apresentados os seguintes traços: os custos fixos, aqueles que permanecem sempre iguais, como os salários e aluguéis; os custos variáveis, que estão atrelados ao volume de produção; a economia de escala e a economia de escopo.

Todos os empreendedores visam minimizar seus custos e maximizar seus lucros, porém, para uns isso se torna mais importante do que para outros. Nesse contexto são utilizadas as Estruturas de Baixo Custo que se baseiam em principalmente conservar os custos sempre o mais baixo possível. Já as Estruturas

de Custos voltadas para o Valor, são baseadas principalmente na criação de valor e produtos/serviços de alto nível de personalização para os clientes, deixando a minimização dos custos em segundo plano.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.

A pesquisa analisa a percepção de empreendedores do DF quanto à utilidade do Modelo de Negócios Canvas em seus negócios. Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para realização desta análise, destacando o tipo e descrição da pesquisa, os participantes do estudo, o instrumento de pesquisa e o procedimento de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002), tem como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou população, e também a definição de relações entre variáveis.

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, que, segundo Pedron (2001), não tem o objetivo de enumerar ou inserir dados estatísticos como ponto central do processo de análise, sendo utilizada principalmente para descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis e interpretar as particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Nesta mesma linha de pensamento, Godoy (1995) afirma sobre a pesquisa de abordagem qualitativa que:

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

A estratégia de pesquisa definida foi o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa cada vez mais utilizada, que auxilia na compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais e sociais,

permitindo uma sondagem dos eventos da vida real e preservando suas características holísticas, tais como os processos organizacionais e administrativos.

Martins (2008) afirma que o estudo de casos múltiplos segue uma lógica de replicação, analisando cada caso de modo a prever respostas semelhantes, ou contrastantes, e gerando resultados conclusivos.

3.2 Participantes do estudo e casos

O presente estudo se propõe a analisar a percepção de empreendedores do Distrito Federal sobre a utilidade do Modelo de Negócios Canvas nos seus negócios.

Segundo Gil (2002) nas pesquisas definidas como estudos de casos, é preciso estabelecer a definição da unidade-caso. Nesta etapa o pesquisador deve selecionar os casos de acordo com critérios que estejam associados ao propósito do estudo e que possam auxiliar na resolução do problema. Seguindo esses critérios, a delimitação da unidade-caso neste estudo se refere a: casos de empresas situadas no Distrito Federal, conduzidas por empreendedores que conhecem e aplicaram a Metodologia Canvas no seu empreendimento, o qual deve estar inserido na categoria de micro ou pequena empresa.

De acordo com o Sebrae (2014), as Micro e Pequenas Empresas – MPE vem adquirindo relevância cada vez maior para o país, uma vez que, no ano de 2011 passaram a representar, nas atividades de comércio e serviço, em torno de 98% do total de empresas formalizadas.

No Distrito Federal, as MPEs aparecem com o maior percentual de participação em atividades, no que se refere ao número de empresas, em média 98,5%, contra 0,9% de médias empresas e 0,6% de grandes empresas. Além disso, as MPE apresentam maior participação no Valor Adicionado na atividade comércio (44,3%). Na atividade Serviços e Indústria, as MPE do Distrito Federal tem participação de 20,2% e 36,7% respectivamente (SEBRAE, 2015).

No estudo de casos é necessário que seja determinado o número de casos que serão analisados. (Gil, 2002). Nesta pesquisa foram selecionadas cinco micro ou pequenas empresas do Distrito Federal de diferentes segmentos: 1) Cervejaria; 2) Distribuidora de Polpa de Frutas; 3) Loja de Roupas e Acessórios; 4) Loja de Suplementos Alimentares e 5) Fornecedora de Picolés e Sorvetes Artesanais. A variedade no ramo de atividade das empresas selecionadas teve o intuito de

estabelecer uma estratégia de diversificação para observar possíveis disparidades ou semelhanças entre casos de diferentes setores.

Cabe ressaltar a dificuldade na coleta de amostragem entre micro e pequenos empreendedores na região estudada, uma vez que a participação dependia da efetiva utilização do modelo na criação ou reformulação do negócio, com identificação da aplicação de cada um dos seus componentes. Os casos estudados foram escolhidos por representarem justamente esse perfil.

Assim, este estudo contou com a colaboração de cinco participantes. Cada um responsável por representar sua própria empresa. De modo a obter um maior conhecimento acerca dos negócios desenvolvidos por cada organização, foram entrevistados apenas os gestores de nível hierárquico mais elevado, que possuem profundo conhecimento relativo à criação e inovações realizadas no negócio. Todos os participantes concordaram em ter seu nome divulgado e publicado na presente pesquisa.

3.3 Instrumento(s) de pesquisa

Nesse estudo, o roteiro de entrevistas tem o intuito de obter informações sobre os empreendedores e o seus negócios e, principalmente, compreender a visão que os mesmos possuem da utilidade do Modelo de Negócios Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Segundo Marconi e Lakatos (2003), é um significativo instrumento de análise e estudo, sendo mais eficaz que outros instrumentos em diversas situações.

Laville e Dionne (1999) afirmam que a entrevista oferece maior amplitude ao permitir ao pesquisador reformular e explicar as questões para atender as necessidades de quem está sendo entrevistado.

Para o presente estudo, o instrumento utilizado foi o roteiro para condução de entrevistas semiestruturadas, que, segundo Laville e Dionne (1999), são construídas a partir de uma série de perguntas abertas e de ordem anteriormente previstas, feitas de forma verbal, na qual o entrevistador pode acrescentar outras perguntas quando julgar necessário. Também o entrevistado, nessa forma de abordagem, pode encontrar espaço para relatar suas experiências, dando oportunidade ao pesquisador de explorar melhor o conteúdo.

O roteiro da entrevista, disponível no apêndice A (p. 86), foi fundamentado nos objetivos do estudo e baseado no referencial teórico. Para a construção do roteiro, foram elaboradas dezoito perguntas, essas distribuídas em cinco blocos principais. O bloco 1 e 2, estruturados de forma a obter as informações sobre a empresa e a percepção dos empreendedores sobre a utilidade do Canvas, estão relacionados ao objetivo geral da pesquisa. Os blocos 3, 4 e 5 contêm perguntas associadas, principalmente, aos nove segmentos do Modelo Canvas, apresentados no item 2.2.2 (p. 35) dessa pesquisa.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS	
Bloco 1	Identificação do entrevistado e da empresa
Bloco 2	Utilidade do Canvas
Bloco 3	Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais
Bloco 4	Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais
Bloco 5	Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos

Quadro 4 – Blocos do Roteiro de Entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de evidências

Uma das formas de se analisar dados verbais coletados em entrevistas consiste na análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42) pode ser entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Vergara (2005), na análise de conteúdo a quantidade de dados a ser interpretada pelo pesquisador pode ser extensa. Nesse caso, utilizam-se os programas de computação no tratamento dos dados. Esse procedimento é aproveitado para fins exploratórios e tem como fundamento encontrar os resultados e respostas dos questionamentos especificados na pesquisa, confirmando ou não as suposições preestabelecidas no estudo.

No presente estudo, pretende-se, com a análise de cada material, interpretar o conteúdo de todas as entrevistas de forma objetiva e sistemática, para atingir a

compreensão dos seus significados e do fenômeno investigado, ou seja, a utilidade do Modelo de Negócios Canvas para a criação ou reformulação de um negócio, na visão de Empreendedores do DF. Para isso, foram destacadas as partes das entrevistas que são relevantes para solucionar o problema de pesquisa. Essas partes foram devidamente analisadas e comparadas, para o alcance dos resultados.

As entrevistas realizadas com os empreendedores foram gravadas e posteriormente transcritas, visando uma melhor compreensão das informações fornecida pelos entrevistados.

As evidências coletadas foram divididas em quatro categorias de análise, de forma a comparar as respostas dos empreendedores de acordo com os blocos do roteiro de entrevista. As categorias foram denominadas da seguinte forma:

CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	
Categoria 1	Utilidade do Canvas
Categoria 2	Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais
Categoria 3	Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias
Categoria 4	Atividades-Chave, Estrutura de Custos e Recursos

Quadro 5 – Categorias da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo relata as cinco entrevistas realizadas com os empreendedores das micro e pequenas empresas do Distrito Federal. O relato das entrevistas foi realizado de maneira individual, a fim de oferecer uma melhor apresentação das informações coletadas. A divisão utilizada foi a mesma aplicada no roteiro de entrevistas, presente no apêndice deste trabalho.

Feito isso, foi realizada a análise e discussão dos resultados. Nessa seção, as evidências foram relacionadas com o referencial teórico utilizado no trabalho, com o propósito de atingir os objetivos da pesquisa.

4.1 Relato das entrevistas

4.1.1 Corina Cervejaria

BLOCO 1 – Identificação do entrevistado e da empresa:

A microempresa, inserida no ramo de comércio e distribuição de cervejas artesanais, teve início em 14/06/2014, cuja ideia foi baseada no modelo original de “food trucks” – seu objetivo era ser um “beer truck”, trazendo a novidade da cerveja artesanal vendida em eventos. O primeiro veículo foi uma Kombi, mas em pouco tempo os sócios – Marcel Castro, Eduardo Golin e Heitor Heffner - sentiram necessidade de ampliar o negócio e – para tanto – fizeram vários cursos na área do empreendedorismo e começaram a vender marca própria de cerveja. Atualmente são três sócios, cinco funcionários no galpão de produção, além dos colaboradores “free lancers” que trabalham nos eventos.

Após iniciar sua atuação no mercado como um Beer Truck, a Corina passou a estar presente em diversos eventos de Brasília, levando cervejas artesanais para o público do Distrito Federal. Depois de certo tempo, surgiu o Curral da Corina. O galpão, que se localiza no Setor de Oficinas Norte, funciona como um bar. Além disso, o lugar recebe eventos, cursos e é usado como laboratório de receitas da própria cervejaria.

BLOCO 2 – Utilidade do Canvas:

Eduardo Golin conheceu o Canvas na época que trabalhava no Sebrae. O entrevistado contou que estava entre os organizadores de um evento que trouxe Osterwalder, o principal criador do Modelo Canvas, para o Brasil. O empreendedor utilizou a ferramenta para concretizar a ideia de montar o “*beer truck*” na cidade. A Kombi da Corina, segundo seus proprietários, foi o primeiro modelo de negócio dessa forma no Brasil. “O que existia eram kombis de cervejarias que serviam chops, que funcionavam só como canal de marketing em algum evento pontual de cerveja. Não era a principal fonte de renda de uma empresa.” O Canvas ajudou desde o início a pensar as peças pequenas que poderiam alterar, para ter um diferencial. No caso, foi tornar a cerveja artesanal mais acessível. Essa é a proposta de valor diferenciada da Corina.

Na sua visão, os segmentos do Canvas auxiliam de forma significativa na obtenção de informações para preparação ou reformulação do negócio, mas não acredita que qualquer instrumento existente seja suficiente. A ferramenta dá um panorama geral e a partir daí, consegue elaborar estratégias, pensar nas ações que tem que executar. “Um modelo de negócio, por mais completo que seja, não é suficiente. Você precisa inovar todos os dias.” Para Eduardo, um plano de negócios deve se reescrever. É um bom norte, dá uma visão encadeada dos elementos, mas atualmente, com várias unidades de negócio em funcionamento, vários canais se entrelaçam de várias maneiras diferentes e acredita que seria ideal usar um Canvas para cada unidade: Galpão, Delivery e Distribuição. Esclarece que, sob sua ótica, o modelo tem que ser continuamente refeito e readequado.

Ainda no contexto sobre a utilidade do Canvas, o entrevistado afirma que utilizar modelo de negócios como ferramenta para criar e reformular uma empresa é muito importante, no entanto, o empreendedor deve possuir características visionárias e ser capaz de identificar as oportunidades que surgem no mercado.

BLOCO 3 - Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais:

Em relação à faixa etária, os clientes da Corina têm entre 25 e 50 anos. Abrange mais o público masculino. As mulheres são 25% dos clientes. Atraem, principalmente, o público que valoriza o produto local e artesanal.

Quando perguntado se a empresa estabelece estratégia de relacionamento e fidelidade para cliente, Eduardo afirma que sim, no entanto, reconhece que não vem planejando isso de maneira assertiva. Identificou que esse é um ponto crucial, que tem clientes fiéis, mas deve aprimorar suas estratégias de relacionamento para reter e fidelizar mais clientes.

Os segmentos de clientes são atingidos através de canais diversos que se integram e entrelaçam. Utilizam principalmente a mídia social e estão desenvolvendo um *mailing* e construindo o *site*. Acredita que poderia melhorar o relacionamento com a imprensa – já que esse poderia ser um canal importante. Os pontos de venda poderiam ser mais bem explorados enquanto canal de comunicação e divulgação. Além disso, seria estratégico usar mais os canais diretos, como o galpão da empresa e a kombi para divulgar a marca e fidelizar clientes.

Considera a segmentação de clientes uma das tarefas mais difíceis dentro de uma empresa, porém muito relevante. Entender quem é o público – em termos de comportamento – e o que quer. “Uma pegada mais gastronômica ou mais uma pegada de balada, mais música? A gente tem dificuldade de entender”. Estão fazendo mais pesquisas para compreender a essência do perfil do seu cliente, porque acreditam que esse é primeiro passo para criar canais de comunicação adequados e alcançar o sucesso da empresa.

BLOCO 4 - Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais:

Tornar a cerveja artesanal acessível – no sentido de ser comercializada e consumida – é o principal valor que a empresa oferece ao cliente. Apesar de seu preço não ser tão barato quanto o das marcas comerciais, a empresa tem seu diferencial: todos são cervejeiros, pioneiros, a marca é a mais conhecida do mercado e está sempre lançando novos produtos e inovações. Um dos diferenciais está na possibilidade do cliente levar chopp engarrafado para casa. A marca está associada à cidade e aos cervejeiros. Tem novos produtos: cerveja com levedura de champagne – com manga. Em breve, vão lançar uma cerveja ácida. Tenta agregar valor com essa inovação; novos ingredientes, criando novas experiências, o que é essencial para o sucesso do negócio. Por isso, ao longo do tempo, foi criando

unidades de negócio, como fator de inovação: delivery, cursos para os apreciadores da cerveja artesanal.

Segundo Eduardo, a Proposta de Valor é essencial para a empresa, uma vez que representa como essa se diferencia diante da concorrência.

Os consumidores finais, seu principal segmento de clientes, pagam com pelo produto com cartão de débito/crédito ou dinheiro – quando no balcão.

Segundo Eduardo, a precificação dos produtos é sempre definida com base na planilha de custos. O entrevistado informa que há duas formas de definir preço: primeiro construindo a métrica do que vai precisar investir – e uma segunda forma: saber qual que é o custo e colocar margem que seja possível praticar e tenha um rendimento razoável. Pelo fato de não terem fábrica – terceirizam produção em uma fábrica no entorno – sempre trabalham priorizando ver o custo primeiro – e daí colocar a margem e precificar.

O entrevistado diz observar principalmente o preço das empresas que oferecem também cervejas artesanais. Os bares são concorrentes, porém não diretamente. “Podemos servir cerveja mais barata, mas estaríamos canibalizando os bares, que são nossos parceiros – tem que ter cuidado”, diz Eduardo.

Sobre a fonte de receita e precificação dos produtos, Eduardo garante que um negócio não se desenvolve de maneira adequada sem o conhecimento destes componentes por parte do empreendedor.

Em relação às parcerias, esclarece que a fábrica que produz a cerveja, assim como os restaurantes com quem fazem eventos de rua, são parceiros importantes. Tem, também, parceiros para vender pimenta e para funcionamento de um bar de destilados. Segundo o empreendedor, após estabelecer determinadas parcerias obteve maior número de clientes que, com o tempo, foram se tornando fiéis. Além disso, a parceria com a fábrica garante ao empreendedor um produto de constante qualidade.

BLOCO 5 - Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos:

Para realizar a proposta de valor da empresa as principais atividades que cumprem incluem um processo de pesquisa e desenvolvimento para testes de receita. A produção conta com um equipamento pequeno para teste dos sabores, com capacidade de 30 litros. Se aprovado no teste, um dos sócios encaminha a

amostra para execução, cuja fábrica fica em Goiânia. Cabe a fábrica adquirir insumos e registrar o produto no Ministério da Agricultura. A execução é supervisionada pela Corina e o produto chega na mão dos empreendedores engarrafado e rotulado. A venda é feita no Galpão, na Kombi e nas distribuidoras.

Os recursos dependem do tipo de venda que precisa operacionalizar. Se for cervejaria cigana: câmara fria, barril, chopeira e veículo. Se for atuar como bar: além desses, pessoal capacitado. No início, os sócios sempre estavam na kombi – agora são funcionários contratados e/ou freelancers. Ao decorrer do desenvolvimento do negócio, Eduardo relatou a necessidade de incluir outras atividades-chave e novos recursos.

Eduardo estabeleceu desde o planejamento, quais seriam as atividades e de onde viriam os recursos para a primeira iniciativa, a Kombi. Os recursos fundamentais eram: a Kombi, ter um lugar para armazenar o produto e, principalmente, pessoas para trabalhar.

Os custos da empresa: fixo: aluguel do galpão, iptu, vigia, água, funcionários. Variáveis: o produto, gastos para cada evento, gás carbônico, copo, gelo, entre outros.

Na percepção do entrevistado é importante estabelecer uma estrutura de custos para obter mais clareza sobre a viabilidade do negócio. “Se o barril é plugado na Kombi e não é vendido inteiro, ele volta para câmara fria e pode ser comercializado pela câmara. Só que isso me impede de ver quanto efetivamente foi o custo desse barril para a Kombi”. Segundo Eduardo, a estrutura de custos ajuda muito nesse ponto: “Devemos separar custos do galpão dos custos da Kombi. Os custos de delivery, de curso, já funcionam em separado. A Kombi e o Galpão – onde ocorrem vendas diretas estão carecendo de um processo, que já está sendo inserido. É fundamental saber o custo real de uma operação.”

Na sua visão, dos nove segmentos propostos na Metodologia Canvas, o principal é a Proposta de Valor. Entender isso é fundamental. Trata-se da identidade da marca e da coerência de sua proposta. “Assim, a marca consegue ter fãs.”.

4.1.2 DF Sampaio

BLOCO 1 – Identificação do entrevistado e da empresa:

A empresa DF Sampaio, distribuidora de polpa de frutas, foi fundada no início de 2016 e seu proprietário é Antônio Sergio Sampaio, que decidiu tornar-se empreendedor depois de muitos anos de experiência em cargos de direção e gestão em empresas de Tecnologia da Informação.

As polpas de frutas congeladas são fabricadas na Bahia, por parentes de Sergio, proprietários da empresa Sempre Viva, e chegam ao mercado de Brasília com preço competitivo.

Freezers com reposição semanal das polpas são disponibilizados nos pontos de venda como: bares, restaurantes, padarias.

Sergio é formado em Física, mas trabalha na área de TI há muito tempo, com cinco MBAs - Master in Business Administration (cursos de formação de executivos na área de administração), entre eles, um área de gestão de projetos, gestão de negócios e de empresas.

Não é a primeira iniciativa em empreendimentos de Sergio. O empreendedor conta que liderou uma empresa de Informática anteriormente, no entanto, precisou fechar o negócio.

BLOCO 2 – Utilidade do Canvas:

Sergio Sampaio teve a oportunidade de conhecer o modelo Canvas em várias formações da vida acadêmica e MBAs que cursou. O entrevistado acredita que nenhum negócio deve ser iniciado sem um modelo de negócio estratégico prévio para minimizar o risco de insucesso.

Para criar a empresa DF Sampaio, o empreendedor conta que utilizou o Modelo Canvas. Sergio necessitava de uma ferramenta que permitisse a visualização do negócio que pretendia criar e o Canvas permitiu que ele enxergasse os pontos necessários para tomar as decisões corretas e dar início ao desenvolvimento do negócio.

Na sua visão, os segmentos do Canvas são suficientes para auxiliar de forma significativa na obtenção de informações para preparação ou reformulação de

pequenos negócios, já que não é necessário fazer planejamento estratégico detalhado para uma empresa de pequeno porte.

BLOCO 3 - Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais:

Os clientes da empresa DF Sampaio são supermercados, distribuidoras de polpa e de açaí, alguns restaurantes e lanchonetes e cozinhas industriais, como a do SESI.

Quando perguntado se a empresa estabelece estratégia de relacionamento e fidelidade para cada segmento de cliente, Sergio informou que optou por dar descontos por volume de negócios - esse é o foco da estratégia, além do relacionamento do dia-a-dia. O entrevistado acredita que manter clientes fidelizados é essencial para sua empresa se manter no mercado.

Os segmentos de clientes são atingidos principalmente com visita pessoal e tem a facilidade de poder fazer pedidos por telefone, whatsapp e internet. Os freezers da empresa tem logomarca com telefone, ajudando no marketing do negócio.

Acredita que a definição de segmento de clientes e canais de comunicação auxilia muito antes de abrir o negócio, porque cada segmento de clientes tem características que exigem um canal de atendimento diferenciado. Exemplifica dizendo que o atendimento a um restaurante industrial é completamente diferente de um supermercado ou de um distribuidor – inevitavelmente leva a forma de tratamento diferenciado.

BLOCO 4 - Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais:

Os valores e benefícios que oferecem para os clientes são produtos de altíssima qualidade, com preço competitivo justo. A logística de entrega é de alto padrão, todos os carros são refrigerados.

Os clientes pagam, eventualmente, com dinheiro. Mais comumente, com cheque e boleto. Cartão de crédito é usado pouco, em casos especiais.

Na etapa de precificação do produto o primeiro fator foi a viabilidade, ou seja, o valor máximo possível que possa ser cobrado aqui, mas que atenda ao negócio do cliente também. O maior valor possível, mas sempre acompanhando o

mercado e considerando concorrentes. Em sua opinião, definir preços é essencial. Inclusive, estabelece preços diferentes para os diferentes segmentos do mercado. Identifica a necessidade do cliente em sua venda. Sergio conta que verifica o preço das empresas concorrentes constantemente para garantir sua permanência no ambiente comercial.

Mantém parceria formal com a fábrica Sempre Viva (produtora das polpas de fruta). A principal vantagem nessa parceria é o relacionamento familiar que envolve comprometimento com o sucesso mútuo e até mesmo criação de produtos específicos para a DF Sampaio. Além disso, Sergio destaca que, a partir da parceria com a fábrica, garante um produto de qualidade na sua empresa.

O empreendedor ressalta que definir a Proposta de Valor é muito relevante, uma vez que a proposta oferecida pela empresa influencia no sucesso do negócio. Sergio afirma que no mercado de distribuição de polpas de frutas existem muitas opções que focam unicamente no preço, oferecendo um produto de baixíssima qualidade. “A gente tenta ter preço competitivo sem abrir mão da qualidade do produto”.

BLOCO 5 - Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos:

Para realizar a Proposta de Valor, as principais atividades são: comprar da fábrica, vender e fazer a logística de entrega. Diversos canais de comunicação são usados para facilitar a venda e a entrega. Faz entregas no ambiente, com carros refrigerados. Tem um centro de distribuição de forma a manter o maior estoque, assim, atende a tempo qualquer pedido.

Os recursos necessários para viabilizar essas atividades foram fruto de investimento inicial e a partir daí a empresa vem se mantendo sem nenhum empréstimo bancário. Funciona com duas Câmaras frias, funcionários, carros refrigerados e um escritório em edifício comercial no centro de Brasília.

Desde o planejamento estabeleceu quais seriam as atividades e de onde viriam os recursos. Sergio já conhecia a fábrica fornecedora e já tinha montado um centro de distribuição para a filha em Salvador. Com essa experiência, não foi complicado fazer planejamento operacional do negócio. Teve que adquirir o conhecimento de como manipular produtos congelados. Afirma que saber

antecipadamente como vai realizar uma ação é essencial - antes de abrir o negócio, senão o risco é muito alto.

Os custos fixos da empresa são o aluguel das câmaras, luz, telefones e as manutenções terceirizadas (custo fixo – preventivo). Variáveis são: mercadoria – que depende do volume que compra – e que é o principal custo do negócio, por se tratar de uma distribuição atacadista onde as margens de lucro não são muito altas.

Sérgio acredita que planejar uma estrutura de custos, entender os custos que serão necessários, antes de viabilizar o negócio é importante para não ser surpreendido.

Na sua visão, Canvas é uma metodologia relativamente simples, porque antes de investir já trabalhava em empresas que exigiam planejamento estratégico mais pesado. Ressalta a necessidade e importância da Estrutura de Custos, além do conhecimento do mercado e clientes – e de como operacionalizar esse custos. Sem o controle sobre esses fatores, a empresa “quebra” em muito pouco tempo. Para Sergio o segmento Estrutura de Custos é o mais importante da metodologia Canvas.

Sergio acredita que o Canvas é uma excelente ferramenta para dá uma visibilidade geral do negócio que o empreendedor pretende criar. No entanto, o entrevistado diz que no dia-a-dia da empresa pode vir a surgir mudanças, necessitando assim alterar alguns componentes do modelo de negócios. Segundo o empreendedor “É muito difícil prever todas as situações.”.

4.1.3 BALBOA GATE

BLOCO 1 – Identificação do entrevistado e da empresa:

A empresa Balboa Gate atua no ramo de vestuário, com foco na moda masculina. Está há 2 anos e 5 meses no mercado e seu Diretor Executivo e Comercial, Raphael Gordilho, também é responsável pela gestão interna e estratégia.

Raphael explica que a Balboa começou vendendo acessórios masculinos, devido à percepção que ele e o sócio tiveram sobre a lacuna existente na oferta desse produto no mercado do DF e por estarem diante de um mercado consumidor

em expansão. Consideraram, ainda, o baixo custo de produção das mercadorias e – consequentemente – a alta aceitação do público alvo, os jovens de sexo masculino. A partir das primeiras vendas, perceberam a viabilidade de explorar mais itens e iniciaram a confecção de camisetas e, após, bonés, shorts e outros acessórios.

O porte da Balboa Gate é de microempresa. Foi inaugurada em setembro de 2015 e hoje, além do e-commerce, possui uma loja física situada no bairro Sudoeste, em Brasília.

BLOCO 2 – Utilidade do Canvas:

Raphael conheceu o Canvas há 6 anos, quando decidiu empreender e queria testar ideias que pudessem ser apresentadas a potenciais investidores e sócios. Na época, amigos empreendedores sugeriram colocar a “ideia” no modelo Canvas para tornar a visualização mais fácil e o entendimento claro. Raphael informou que já havia estudado sobre esta metodologia quando cursou Administração, na Universidade de Brasília.

O empreendedor utilizou a ferramenta para visualizar os pontos nos quais focar, oportunidade em que pode comprovar que dispor segmentos, um ao lado do outro, e verificar como eles interagem o auxiliou a enxergar o que estava faltando e ter atenção maior. Nesse contexto, Raphael afirma que realizou algumas modificações na empresa após a visualização dos pontos estratégicos esclarecidos pelo Canvas.

Perguntado se, na sua visão, os segmentos do Canvas são suficientes para auxiliar de forma significativa na obtenção de informações para preparação ou reformulação do negócio, respondeu que sim. Afirma que em teoria é um ótimo método e que quando o empreendedor transfere a ideia ao Canvas, realmente testa essa ideia. “Para colocar em prática, é outro processo. O Canvas serve para enxergar, mas na prática tem que botar a mão na massa – já tem que estar tudo na cabeça”.

Em sua opinião, o Canvas é muito mais amigável com o segmento de tecnologia – é mais fácil do que fazer o canvas de uma empresa de vestuário – “eu acho que foi feito pensando nas empresas de tecnologia”. Ainda assim é muito útil e o mais atual que se usa pra enxergar a ideia.

BLOCO 3 - Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais:

O segmento de mercado da Balboa é o de vestuário. Seu público alvo são homens de 15 a 35 anos, mas vende também itens femininos, para um público jovem.

A empresa estabelece estratégia de relacionamento e fidelidade os clientes. Geralmente o empreendedor faz ações pontuais ou campanhas mais duradoras para atingir todo o público, uma vez que a venda ser quase em sua totalidade on-line.

Outra estratégia é usada quando a empresa está presente em eventos (A Balboa esteve no evento “Na praia”, com loja física), quando projetam ação específica para público daquele evento específico. Para Raphael, definir estratégias é um diferencial para o sucesso da empresa, além do foco no relacionamento com clientes e fidelização.

Os canais de venda são: loja on-line, loja física, lojas multimarcas e os embaixadores, que são “afilhados” da marca e recebem comissão para representá-la. Todos os canais são integrados. Hoje, a empresa privilegia atrair clientes para o site e no atendimento on-line. Na percepção de Raphael, uma empresa se desenvolve com sucesso quando atinge os clientes de forma que os agrade, sendo assim, extremamente importante estabelecer como será realizada a comunicação com esses consumidores.

BLOCO 4 - Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais:

A Balboa sempre tenta trazer valores no próprio produto – que em si é diferenciado do que é oferecido no mercado. Segundo o gestor, não é uma simples camiseta, um simples short. A matéria prima já é, em si, um valor e o cuidado no corte do tecido é uma das prioridades na confecção. Além disso, sempre oferece promoções e campanhas (atualmente, oferece 30% de desconto para a queima de estoque). Há, ainda, a compra com desconto progressivo (quanto mais peças adquiridas, maior o desconto).

A empresa conta, ainda, com um interessante espaço para receber o cliente – um show room (considerado o QG da marca). É espaço mais reservado, acolhedor onde os clientes são recebidos para conhecer novas coleções. É quando os sócios agregam mais um valor à marca: “a Balboa conta uma história”.

A definição dos preços finais foi feita analisando os custos, sempre levando em consideração o valor com que os concorrentes trabalham – mais os custos com impostos e outros além do custo de produção.

A parceria é feita com fornecedores de Brasília e por ser uma produção numerosa, sempre tem boas experiência de relacionamento. Além disso, a parceria com o evento “Na Praia” se revelou bastante proveitosa. O evento “Na Praia”, um dos grandes destaques no cenário de festas de Brasília, aconteceu na orla do Lago Paranoá no período de 30 de junho a 27 de agosto de 2017.

Questionado sobre a fonte de receita, Raphael relata que os clientes pagam pelos produtos com cartão crédito ou débito (transferência) ou dinheiro. Além disso, o produto pode ser comprado através de boletos bancários.

BLOCO 5 - Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos:

As atividades-chave da empresa se concentram no momento da produção da mercadoria. “A forma como a tesoura passa na malha influencia na roupa, quando pronta”.

A produção, inicialmente era em escala – cada venda gerava os recursos da próxima tiragem. “Toda parte de recurso financeiro foi criada por nós e a gestão desse recurso guiou a empresa para onde ela está hoje”. Sempre respeitaram que o lucro obtido tinha que ser totalmente reinvestido na produção.

A estratégia inicial foi comercializar acessórios, por ser um item barato. “Só nós vendíamos acessório masculino. Todo mundo comprava com a gente e isso foi suficiente para entrar na segunda fase – a produção de camiseta, boné e tudo o mais.” A produção de acessórios hoje é terceirizada.

Raphael destaca que estabeleceu desde o planejamento quais seriam as atividades e de onde viriam os recursos, e citou os recursos humanos como principal ativo da empresa. Segundo o empreendedor, esses elementos devem está definidos de forma adequada, pois o negócio depende das atividades e dos recursos para atuar no mercado.

Abordado sobre os custos, Raphael informa que foram considerados custos fixos e variáveis, tais como: Aluguel, condomínio, taxa do site, impostos, impostos que dependem da quantidade de nota fiscal que emitir, comissão para os embaixadores

Perguntado sobre qual é a importância de estabelecer uma estrutura de custos e se esta estrutura oferece mais clareza ao empreendedor sobre a viabilidade do negócio, Raphael respondeu ser crucial. O empresário tem que ter claro quais são os custos do negócio – até para poder precificar e entrar de fato no mercado. Depois disso, tem que ter sustentabilidade para deixar o negócio saudável – próspero e, assim, escalar. “É praticamente impossível sem essa estrutura – porque vai vender sem saber o quanto está lucrando”.

Na sua percepção, o segmento Proposta de Valor e a Estruturação de Custos são os mais importantes do Modelo Canvas.

4.1.4 PUMP SUPLEMENTOS

BLOCO 1 – Identificação do entrevistado e da empresa:

A empresa Pump Suplementos, responsável pela venda de produtos industrializados recomendados para suplementação alimentar, está há 5 anos no mercado. Cayo Fernando Menezes Costa, graduado no curso Administração pela Universidade de Brasília, informa que teve a ideia de investir no mercado de suplementação alimentar ao notar o crescimento do interesse popular pela prática de esportes e mudanças de hábitos alimentares.

A empresa está enquadrada no porte de pequena empresa e foi fundada no dia 27/09/2012. O objetivo atual da empresa é se tornar a marca de suplementos que mais cresce no Distrito Federal. No momento presente a empresa conta com três lojas físicas, duas situadas na Asa Norte e uma em no bairro Águas Claras.

BLOCO 2 – Utilidade do Canvas:

Cayo Costa, representando a Pump Suplementos, afirma ter a primeira experiência com o conteúdo do Modelo de Negócios Canvas no curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB, através da disciplina chamada “Criação de Negócios”. No entanto, Cayo não utilizou o Quadro Canvas para a criação da empresa.

O entrevistado contou que foi convidado para participar de um evento, chamado “Capital Empreendedora”, que aconteceu em Brasília no dia 19/04/2016. O

evento de educação foi fundado em 2015, por dois jovens, com o intuito de oferecer aos empreendedores a oportunidade de conversar com profissionais que diariamente criam estratégias para aprimorar seus negócios, além disso, o evento proporciona o encontro de possíveis parceiros e clientes. A partir daí Cayo utilizou do seu conhecimento sobre a Modelagem Canvas, que adquiriu no curso de administração, para inserir as informações relacionadas ao seu negócio no Quadro Canvas, a fim de apresentar a ideia do seu negócio aos demais empreendedores e investidores participantes do evento.

Após aderir o Canvas na modelagem da sua empresa, o empreendedor relata que o instrumento foi muito importante para resumir o modelo de negócio da Pump Suplementos e expor a empresa no evento de forma que outros empreendedores e participantes entendessem a essência do seu negócio, além disso, a ferramenta abriu horizontes ao interligar todas as áreas da empresa em um modelo simplificado, possibilitando-o de estabelecer estratégias para aprimorar o negócio sempre que sentir necessidade.

Questionado sobre a suficiência dos segmentos do Canvas, Cayo diz: “Acredito que os segmentos são insuficientes, por falta de indicadores que possam embasar as informações. Porém, sem dúvidas, o modelo ajuda para reformulação de um negócio.”.

BLOCO 3 - Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais:

Sobre a segmentação de clientes, o representante da Pump Suplementos informa que define o seu público principal como: homens, na faixa de 18 a 30 anos de idade, em busca de saúde, melhora de performance e resultados em seu corpo a partir do consumo de suplementos alimentares. No entanto, afirma que o público em geral é bem diversificado.

Acerca do tema relacionamento com clientes, Cayo afirma que estabelece diferentes estratégias para cada segmento de clientes e sabe da importância desse elemento para se manter no mercado e se diferenciar dos concorrentes.

Quando questionados sobre os canais de comunicação da empresa, Cayo informa que o principal meio de comunicação com os clientes é a internet e o smartphone. “Somos bem fortes nas redes sociais (principalmente Instagram), mas também nos comunicamos por email e SMS”.

O empreendedor considera importante definir os itens segmentação de clientes e canais de comunicação tendo em vista que a empresa necessita dessas informações para funcionar de forma eficaz. Além disso, esses segmentos auxiliam a focar no cliente potencial, possibilitando atender e superar suas expectativas.

Cayo informa em sua entrevista que os canais de comunicação foram definidos desde o início do negócio, no entanto, foi acrescentando novos canais de acordo com a necessidade dos clientes.

BLOCO 4 - Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais:

Sobre a proposta de valor da empresa Pump Suplementos, Cayo Costa afirma que os principais diferenciais estão baseados no bom atendimento, que é realizado através da transparência, ética e cordialidade. Além disso, cita em sua proposta de valor a comodidade e disponibilidade oferecida ao cliente. Em relação aos seus produtos, o entrevistado relata que possui suplementos produzidos com a marca da própria empresa, possuindo assim mercadorias exclusivas nas suas lojas.

Segundo o empreendedor, em um mercado cada dia mais competitivo oferecer valor no negócio se torna primordial para a manutenção da vida da empresa. O valor gerado faz uma empresa se destacar, e mais do que isso, manter o financeiro sempre ajustado.

Questionado sobre como os clientes pagam pelo valor oferecido pela empresa, o empreendedor relata que ele e seus colaboradores estabelecem sempre um posicionamento Premium dentro do mercado, dessa forma os clientes percebem o diferencial em cada detalhe do negócio. Ainda nesse contexto, Cayo Costa descreve que a renda é atingida por meio das vendas na loja física, pelo telefone e nas férias fitness, e segundo ele, o pagamento é realizado principalmente por meio de cartões e dinheiro.

Sobre a precificação dos seus produtos, o entrevistado informa ter se baseado nos valores das empresas concorrentes. “Para realiza a precificação dos produtos, utilizei o benchmarking, principalmente. Optei sempre por posicionar as lojas por valor, e nunca pelo preço.”.

Abordado sobre parcerias principais o entrevistado informa, “Um dos nossos pilares no negócio é o relacionamento. Temos diversas parcerias, desde Academias, Box de CrossFit, Personais e Nutricionistas. Também possuímos um time de

atletas.”. Segundo Cayo, essas parcerias auxiliam na divulgação da marca, agregando valor aos produtos. Além disso, no intuito de manter padronizada a qualidade das suas mercadorias, a Pump Suplementos também estabelece parcerias formais com fornecedores.

BLOCO 5 - Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos:

A respeito das atividades-chave da empresa, o empreendedor da Pump Suplementos revela que possui alguns processos formalizados. “Estamos estruturando todas as áreas da empresa. Manter esses processos redondos faz com que a nossa proposta de valor seja cumprida.”. O entrevistado informa que essas atividades estão relacionadas com a logística dos produtos, o relacionamento com parceiros, relacionamento com clientes e gerenciamento do marketing da empresa.

Acerca dos recursos utilizados para realizar a proposta de valor e as atividades-chave, Cayo cita principalmente os funcionários. “Acredito que a coração da empresa está neles. Se eles estão motivados e acreditando no valor que podemos oferecer, estamos um passo a frente.”. O empreendedor acrescenta que esses recursos são adquiridos principalmente por meio do treinamento e reciclagem de trabalhadores.

O entrevistado afirma que não estabeleceu de maneira formal as atividades-chave e os recursos principais na criação do negócio, no entanto, sempre soube quais atividades precisava realizar para se diferenciar no mercado e quais os recursos seriam necessários para executá-las. Nesse contexto, Cayo afirma que ao longo dos anos modificou e acrescentou novas atividades e recursos no modelo de sua empresa, acompanhando as mudanças do mercado.

Questionado sobre quais são os custos fixos e variáveis da empresa o empreendedor informa que os custos fixos vão desde alugueis, salários, impostos, contabilidade, empresas de gestão (e-commerce), seguros e sistemas. Os custos variáveis em sua grande parte são fornecedores e alguns itens relacionados a logística e publicidade.

Segundo o empreendedor a estrutura de custos é essencial para a vida do negócio. “O mais importante é a margem de lucro que o negócio oferece. Aí está o grande segredo de uma empresa saudável financeiramente.”, afirma Cayo. Na

percepção entrevistado, o segmento Estrutura de Custos é o principal componente do Modelo Canvas.

4.1.5 VAI BEM GELADOS

BLOCO 1 – Identificação do entrevistado e da empresa:

A empresa de picolés e sorvetes artesanais, Vai Bem Gelados, inserida no ramo de indústria de alimentos congelados, abriu as portas em fevereiro de 2015, como micro empreendimento: poucas máquinas, investimento inicial baixo e já com estratégia definida de ganhar mercado, colocando força e empenho na abertura de novos pontos de venda. Em 2015 possuía 70 pontos de venda – foi um avanço expressivo. Fechou 2016 com 150 pontos de venda e atualmente tem 230 pontos de venda.

O produto chega ao mercado juntamente com o freezer, em um contrato de comodato. É um empréstimo ao ponto de venda – para ele comercializar o produto (mercadoria) em local adequado e específico. Freezers com reposição semanal dos picolés são disponibilizados nos pontos de venda (bares, restaurantes, padarias)

Júlio Faccioli – sócio e diretor comercial – desde a fundação em 7/02/2015, concedeu a entrevista acompanhado do supervisor de fábrica, Brunno Costa, que está na empresa desde agosto de 2016.

BLOCO 2 – Utilidade do Canvas:

O entrevistado conheceu o Modelo Canvas de negócio na Unb – na empresa Junior – da qual fazia parte. Ele relata que na empresa Junior que trabalhou aplicava-se o Canvas para cada diretoria (adaptado), além do modelo original para a empresa toda.

Na Vai Bem Gelados, o Canvas não foi aplicado no início porque os sócios optaram por um crescimento acelerado – ou seja, sem um planejamento sólido, sem um balizador tão claro assim. Só recentemente, mais organizados, estão utilizando a ferramenta, uma estrutura simples, que tem macro objetivo e o desdobramento de cada um deles.

Segundo o empreendedor, conhecer e aplicar o Canvas interferiu na visualização que tinham do negócio, pois clareou pontos que antes compreendiam de maneira subjetiva, tornando-os mais objetivos. A visão do negócio teve melhoria expressiva, “sem dúvida é um momento de revelar coisas que não eram vistas”, relatou o entrevistado, comentando que foi fundamental para o novo posicionamento estratégico da empresa.

O entrevistado considera os segmentos do Canvas suficientes para auxiliar de forma significativa na obtenção de informações para preparação ou reformulação do negócio, pois rapidamente identifica-se muito claramente os pontos propostos, por oferecer uma visão global. Para iniciar um negócio, avalia que as perspectivas apontadas ali e as suas associações são suficientes, desde que sejam respeitadas.

Júlio e Bruno acreditam que as particularidades de cada negócio, o Canvas não alcança – por se tratar de um modelo, ele é genérico. Atende ao que se propõe.

BLOCO 3 - Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais:

A maior parte dos clientes nos 220 pontos de venda no DF (poucos no entorno) é constituída de restaurantes, bares, padarias, escolas e farmácias. A venda, portanto, não é dirigida ao consumidor final; é para estabelecimentos comerciais. Os gestores apontam que alguns pontos que não estão no foco principal da empresa também tem se destacado. Casas de jogos e livrarias são exemplos.

Alguns clientes obtém maior atenção, por serem mais estratégicos. Redes de conveniência, por exemplo, tem giro alto. Assim, requerem maior atenção.

A empresa Vai Bem Gelados faz incentivo de vendas diferenciado nos restaurantes (onde concentram o incentivo na equipe de garçons, com bonificação por vendas) e cada segmento recebe tratamento específico, levando em consideração o tipo do negócio.

Definir essa estratégia é um diferencial para o sucesso da empresa, uma vez que são fornecedores de um produto que será vendido como mercadoria. “Todos valorizam um fornecedor que bonifique, passa segurança, que é flexível, que tenha estratégias diferenciadas”. Escolher a melhor tratativa para cada tipo de cliente é sim um diferencial que mantém a empresa competitiva no mercado.

Os segmentos de clientes são atingidos através de alguns canais. A internet é muito voltada para o consumidor final. Ativa o mercado consumidor, sem

necessariamente ter que passar pelos pontos de venda. Tem propagandas no mobiliário urbano (totens – paradas de ônibus) e, integrando às mídias sociais, a empresa consegue ativar o cliente final mesmo sendo o fornecedor. Nos pontos de venda, a estratégia é ir até o local, além dos contatos constantes por whatsapp e telefone. Via de regra, o que ocorre é a visita dos vendedores aos clientes em potencial.

Na perspectiva do entrevistado, a definição dos canais e do segmento de clientes é importante para o desenvolvimento do negócio. Segundo ele, é dever do empreendedor saber por que meios os clientes estratégico preferem ser abordado. “Sem esses segmentos pensados a empresa não funciona.”.

BLOCO 4 - Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais:

À pergunta sobre quais os valores e benefícios oferecem para os clientes e como acham que esses valores se diferenciam das empresas concorrentes, Júlio informou alguns fatores relevantes: 1) preço, bem competitivo; tem 3 linhas de picolés – frutados: vendidos ao consumidor a R\$ 7,00; a linha de cremosos, vendido ao consumidor a R\$8,00 e a linha de recheados e exclusivos, vendidos a R\$9,00 – é competitivo. As Paletérias, concorrentes que competem diretamente, cobram R\$11,00. 2) a margem de lucro que o ponto de vendas ganha é alta – chega a até 60%, é um diferencial; 3) a escolha dos produtos. Optaram por não usar “saborizante” – são o mais natural possível – esse fator agrega valor para o cliente e 4) todos os pontos de venda tem o mesmo preço – facilita o consumo – o cliente sabe quanto custa.

Na visão do empreendedor todos segmentos são importantes, mas o segmento Proposta de Valor exige atenção redobrada, Estrutura de custos e Relacionamento com cliente também.

Sobre as fontes de receita, Júlio informa que os clientes geralmente pagam através de boleto. O vendedor sugere o pedido, o cliente “bate o martelo”. O cliente paga em até sete dias após a entrega do produto.

Além de não usar saborizante, a Vai Bem grega ao produto a “pegada” mais tropical, brasileira com diversidade de sabores.

A precificação dos produtos foi baseada numa estrutura de custos, que é analisada comparando com que o concorrente vende no mercado – considerando os

insumos para o negócio gerar lucro, mas de forma que fique um valor justo, competitivo. A margem de lucro é bem estreita, mas garante que vai chegar nos restaurantes e lanchonetes um produto com boa qualidade e com preço bom para o consumidor. Isso fez a Vai Bem crescer muito.

A empresa possui parceria formal com a Mr. Brownie e com o Alfajor Manolo – que é um produto que utiliza no sorvete – empresas locais. Tem, ainda, parceria com uma empresa de Pernambuco que fornece bolo de rolo. Com essas parcerias, o produto ganha mais força.

BLOCO 5 - Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos:

Para realizar a proposta de valor da empresa a principal atividade descrita pelo empreendedor foi: a compra de insumos. A compra é baseada na demanda e na projeção de demanda. No processo de produção, armazena o produto em câmara congelada, que serve para estocagem do produto final. Paralelo a isso, a venda já vai acontecendo, seguida da distribuição (entrega).

Os recursos necessários para viabilizar essas atividades (Insumos, recursos humanos, maquinário, os canais digitais, veículos) vêm das vendas realizadas, sempre pagas com boleto. Não aceita cartão, alguns poucos clientes pagam à vista.

Júlio acrescenta que para a definição das atividades houve um planejamento bem robusto na criação do negócio, a partir de uma projeção de mercado. Sobre os segmentos Atividades-Chave e Recursos, afirma “Uma hora tem que definir, pois cedo ou tarde o empreendedor precisa amarrar o negócio para engrenar. Tem que planejar.”. Segundo o entrevistado, o empreendedor deve descrever suas atividades e recursos principais para garantir que a empresa está operando de maneira adequada.

Sobre os custos da empresa: fixo - aluguel do carro de entrega (refrigerado), aluguel do espaço, água, luz. Funcionários são despesas operacionais já que são parte do processo produtivo, que agrega valor. Recursos variáveis: marketing, entre outros eventuais.

Perguntado acerca da importância de estabelecer uma estrutura de custos e se esta estrutura oferece mais clareza ao empreendedor sobre a viabilidade do negócio, o entrevistado respondeu que a Estrutura de Custos é o ponto chave de

qualquer negócio. É tão essencial quanto a Proposta de Valor. Segundo Júlio, a estruturação de custos verifica se o negócio é viável.

4.2 Análise das evidências e discussão

A análise das evidências descritas neste tópico tem como objetivo apresentar o estudo desenvolvido sobre a utilidade do Método Canvas e dos seus segmentos na visão dos empreendedores de micro e pequenas empresas do Distrito Federal. As informações referentes ao Bloco 1 do roteiro de entrevista correspondem à identificação do entrevistado e da empresa. Cada respondente relatou suas especificidades e segmento de mercado. A partir daí, as evidências coletadas foram divididas em quatro categorias de análise, a fim de comparar as respostas dos entrevistados de acordo com os demais blocos do roteiro de entrevista.

A **primeira categoria** de análise, denominada “**Utilidade do Canvas**”, corresponde ao bloco 2 do roteiro de entrevista. Nessa categoria a pesquisa verifica como o empreendedor conheceu o Modelo Canvas e analisa a percepção desse sobre a utilidade do método e a suficiência dos seus segmentos.

A **segunda categoria**, correspondente ao bloco 3, resume como são definidas as segmentações e relações com os clientes e os canais de comunicação das empresas, além de analisar a percepção dos empreendedores sobre a importância desses segmentos. Esta categoria foi intitulada “**Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais**”.

A **terceira categoria** de análise, “**Fontes de Receita, Proposta de Valor e Parcerias**”, que corresponde ao bloco 4 do roteiro, tem como objetivo analisar a percepção do empreendedor sobre os segmentos Fontes de Receita, Proposta de Valor e Parcerias Principais, inseridos no Método Canvas, e observar qual é o impacto da definição desses elementos na gestão do negócio.

A **quarta categoria**, correspondente ao bloco 5 do roteiro de perguntas, tem como tema os segmentos: Atividades-chave, Estrutura de Custos e Recursos Principais. Nesta última categoria, nominada “**Atividades-Chave, Estrutura de Custos e Recursos**”, será discutida a visão dos empreendedores sobre a importância desses elementos na gestão de um negócio.

4.2.1 Utilidade do Canvas

A primeira categoria de análise serviu para identificar como os empreendedores tiveram o primeiro contato com o conteúdo da Metodologia Canvas e verificar a utilidade desse modelo e dos seus elementos na percepção desses empreendedores.

Na primeira pergunta, três dos cinco entrevistados afirmaram que conheceram a metodologia Canvas por meio de disciplinas cursadas na Universidade de Brasília – UnB. Um entre os cinco entrevistados estudou o método por meio de cursos de formação de executivos na área de administração e o outro afirmou ter conhecido o Canvas quando trabalhou no Sebrae.

Dois empreendedores relataram que aplicaram o Canvas no início do negócio. Os outros três aplicaram o Canvas após a criação do empreendimento, um deles com o objetivo primário de resumir o seu negócio para apresentá-lo em um evento de empresas em Brasília - DF e os outros dois com intuito de visualizar melhor o seu negócio e reformular as estratégias de gestão.

Quando questionados sobre a utilidade do Canvas, todos os entrevistados afirmaram que o modelo proporciona ao empreendedor uma melhor visualização do negócio, confirmando a teoria proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), a qual afirma que o Canvas permite ao empreendedor uma visão estruturada do seu negócio a partir de nove segmentos e dessa forma o método simplifica visualmente os sistemas, processos e estruturas da empresa.

Os gestores da Balboa Gate e a Vai Bem Gelados confirmam que o instrumento Canvas teve a função de tornar alguns pontos estratégicos do negócio visíveis, de forma que o empreendedor pôde identificar quais planos que deveriam ser elaborados. Essa afirmação se relaciona com a explicação de Osterwalder e Pigneur (2011) sobre o Quadro Canvas. Segundo esses autores, diferente de planejamentos feitos a partir de textos correntes, o quadro permite ao gestor encontrar relações e pontos anteriormente não percebidos.

Os cinco empreendedores entrevistados concordam que o instrumento Canvas auxilia na tomada de decisões e na preparação de novas estratégias. Segundo Dornelas (2005), o empreendedor é aquele que tem como uma de suas

principais características saber tomar as decisões de forma correta e na hora certa, sendo esse aspecto um fator crucial para o seu sucesso. Desta forma, relacionando as respostas dos entrevistados com a literatura sobre empreendedorismo e modelo de negócios, é visto que o Modelo Canvas se torna um instrumento útil para os empreendedores que visam aprimorar suas técnicas em tomada de decisões. Como mencionado nos estudos de Magretta (2002), o Modelo de Negócios pode vir a se tornar um novo padrão de gestão para os empreendedores.

O representante da Pump Suplementos menciona em suas respostas que o Canvas foi útil para integrar todas as áreas da empresa em um modelo simplificado, possibilitando-o de perceber novas oportunidades no seu negócio. Podemos relacionar esta afirmação com a descrição de Modelo de Negócio proposta por Stahler (2002), que define como um instrumento que funciona a partir da simplificação da realidade, aprimorando a compreensão do empreendedor sobre os elementos fundamentais de uma empresa e contribuindo para o planejamento de um negócio.

O empreendedor da Corina Cervejaria afirma em sua entrevista que o Canvas foi útil desde o início, principalmente por auxiliá-lo na visualização dos estratos que viriam a compor o seu negócio e, assim, gerar o valor diferencial para o sucesso da empresa. Desta forma, o Modelo Canvas possibilitou que a Corina alcançasse uma vantagem diante dos seus concorrentes, o que pode ser comparado aos estudos feitos por Zott, Amit e Massa (2010), onde o Modelo de Negócios foi apresentado como uma fonte de vantagem competitiva.

Representando a empresa DF Sampaio, Sergio Sampaio, complementa suas respostas dizendo que o Canvas é uma metodologia simples, que tem como utilidade a realização de um resumo prévio do negócio, de forma a minimizar os riscos de insucesso. Essa afirmação vem de encontro com a teoria proposta por Dolabela (1999a), que define o empreendedor como aquele que assume riscos, porém, busca maneiras e ferramentas para minimizá-los. Nesse contexto, verifica-se também uma relação dessa afirmação com o conceito de modelos de negócios apresentado por Osterwalder (2004) que afirma que um Modelo de Negócios tem o objetivo de descrever, de forma simples, como a empresa atua.

O Modelo de Negócios Canvas pode ser explicado a partir de nove segmentos, inseridos em quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011).

Sobre a suficiência dos elementos do Modelo de Negócios Canvas, as respostas dos empreendedores foram diversificadas, porém, todos eles concordam que o Canvas é uma ferramenta que possibilita ao empreendedor visualizar de o seu negócio, revelando aspectos da estrutura do negócio que antes não eram percebidos e permite elaborar novas estratégias importantes para o sucesso do empreendimento. Três, dos cinco empreendedores, responderam sim. Um deles respondeu que não está certo sobre está resposta e o outro respondeu que não.

Os empreendedores das empresas: Vai Bem Gelados, DF Sampaio e Balboa Gate, responderam que sim, os elementos são suficientes para abrir ou reformular um negócio.

O gestor Raphael Gordilho, da empresa Balboa Gate, ressalta que definir a estrutura da empresa de acordo com os segmentos do Método Canvas é eficiente, desde que o empreendedor coloque na prática de forma adequada.

Nesse contexto, o empreendedor da Corina Cervejaria diz não ter certeza sobre a suficiência dos elementos Canvas, afirmando que “um modelo de negócio, por mais completo que seja, não é suficiente”, para ele, é necessário que o empreendedor seja um visionário, capaz de perceber oportunidades. Nos estudos realizados por Fillion (1991), é possível verificar que o empreendedor já era definido como o ser que desenvolve e realiza visões. O autor Peixoto filho (2011) também apresenta o empreendedor como um visionário, que, a partir da sua vontade de realizar um negócio próprio, identifica oportunidades no mercado.

Respondendo *não* à suficiência dos segmentos do modelo, Cayo Costa, da Pump Suplementos, afirma que o método ajuda na reformulação de um negócio, porém necessita de indicadores e outros elementos que possam embasar as informações apresentadas no Quadro Canvas.

O representante da empresa Vai Bem Gelados, complementa afirmando que o Canvas não atende às particularidades de cada negócio, uma vez que se trata de um modelo genérico, porém, responde de forma suficiente às expectativas do empreendedor quanto a utilidade do instrumento. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), todo projeto é único e possui diferentes desafios e características. De acordo com os autores, o Canvas descreve um processo genérico e adaptável para as necessidades e especificidades de cada negócio, podendo se tornar uma linguagem comum com o objetivo de oferecer aos empreendedores um instrumento para descrever e manipular de forma prática e fácil a modelagem de negócios e identificar

novas táticas para aprimorar a gestão da empresa. O Canvas não descarta as complexidades de uma empresa (OROFINO, 2011)

Empresas	Como conheceu o Canvas?	Aplicação do Canvas	O canvas proporciona melhor visualização do Negócio?	Os nove segmentos do Canvas são suficientes?
Corina Cervejaria	Sebrae	criação do negócio	Sim	Não
DF Sampaio	MBA	criação do negócio	Sim	Sim
Balboa Gate	UnB	reformulação do negócio	Sim	Sim
Pump Suplementos	UnB	reformulação do negócio	Sim	Não
Vai Bem Gelados	UnB	reformulação do negócio	Sim	Sim

Quadro 6 – Resumo bloco 2 do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais

Segundo Afuah e Tucci's (2003), é tarefa do empreendedor identificar e descrever quem são os clientes para os quais está criando valor. Questionados sobre qual segmento de clientes atendem, todos os entrevistados responderam de acordo com as especificidades do seu negócio. A Corina Cervejaria, a Balboa Gate e a Pump Suplementos, do ramo varejista, destacaram e segmentaram os seus clientes pelo perfil de idade e sexo. A Vai Bem Gelados e a DF Sampaio, que fazem parte do ramo de serviços de distribuição e industrialização de alimentos, categorizaram seus clientes a partir do porte dos estabelecimentos para os quais vendem (restaurantes, bares, etc.).

Abordados sobre o tema Relacionamento com o Cliente, todos os empreendedores afirmaram que possuem estratégias de relacionamento. Duas entre as cinco empresas informaram que tem estratégias de relacionamento definidas e sendo executadas, porém, essas estratégias estão voltadas para os clientes em geral e não para cada segmento especificamente. A empresa Pump Suplementos, DF Sampaio e a Vai Bem Gelados se diferenciam ao informar que estabelecem diferentes estratégias para cada segmento.

O representante da Vai Bem Gelados relatou que “Escolher a melhor tratativa para cada tipo de cliente é sim um diferencial que mantém a empresa competitiva no mercado”.

A Corina Cervejaria informa que vem elaborando mais estratégias para fidelizar um maior número de clientes. Embora possuam clientes fiéis, ainda é preciso aprimorar as técnicas de relacionamento com os consumidores.

Todos os empreendedores entrevistados compartilham da ideia de que estabelecer estratégias de relacionamento é de extrema importância para permanecer no mercado, devido à competitividade no cenário atual. Encontrar meios de conquista e fidelização dos clientes amplia as vendas e possibilita a empresa a se manter à frente da concorrência (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011).

Fritscher e Pigneur (2010) afirmam que definir os canais de comunicação é a forma de analisar como os clientes desejam ser atingidos pela empresa. Sobre os Canais, todas as empresas estudadas citaram as mídias sociais como meio de comunicação com o cliente. Quatro dessas empresas informaram que a internet é o principal canal de comunicação utilizado na comercialização dos seus produtos e serviços, exceto a DF Sampaio.

Todos os empreendedores concordam que é de extrema relevância definir os canais de comunicação, uma vez que a empresa depende desses meios para funcionar e atingir os clientes potenciais. Segundo os empreendedores, é possível que ao longo do tempo sejam acrescentados e introduzidos novos canais, de acordo com a necessidade dos clientes e avanços tecnológicos. Buscando um lugar de destaque no mercado, todos os entrevistados apostam nas plataformas digitais como canal de comunicação, por serem ambientes interativos, que atraem clientes, alavancam as vendas, reduzem custos, promovem inovação e colaboração no desenvolvimento de produtos e expandem as fronteiras dos mercados.

A Corina Cervejaria foca seus trabalhos atuais em pesquisar a essência dos seus clientes, tendo em vista que esse é o primeiro passo para selecionar os canais que precisam investir. Essa informação relaciona-se com a literatura sobre o Método Canvas, que propõe que os segmentos sejam observados de forma interligada, de forma que a importância da interdependência entre eles seja percebida (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

A empresa DF Sampaio indica ainda que a definição dos canais é expressiva, uma vez que cada segmento de clientes tem características que exigem um atendimento diferenciado, sendo necessário definir diferentes canais para trabalhar, de forma que agrade cada segmento.

4.2.3 Fontes de Receita, Proposta de Valor e Parcerias

Todos os entrevistados concordam que definir a proposta de valor que a empresa irá oferecer é parte essencial da modelagem de negócios, uma vez que o valor que a empresa cria e entrega ao cliente é a essência do empreendimento e um dos fatores relacionado ao sucesso da empresa.

O representante da Balboa Gate afirma que a Proposta de Valor está diretamente ligada ao segmento de Relacionamento com Clientes. Segundo o empreendedor, a definição e a execução correta da Proposta de Valor de uma empresa é o segredo para fidelizar os consumidores.

No segmento Proposta de Valor, estabelecido na Metodologia Canvas, a empresa deve ressaltar quais são as principais diferenças entre o valor que ela oferece e as propostas de valor dos seus concorrentes (AFUAH; TUCCI'S, 2003; FRITSCHER; PIGNEUR, 2010). Os cinco empreendedores relacionaram a sua proposta de valor a produtos e serviços de alta qualidade e atendimento personalizado aos clientes como principais diferenciais. Esse resultado se associa a descrição do conceito de proposta de valor apresentada por Osterwalder e Pigneur (2011), que indica que o segmento é um conjunto de benefícios ofertado ao consumidor, que podem estar relacionados a personalizar produtos e serviços, com a finalidade de se sobressair das propostas já oferecidas pelo mercado.

Quatro empresas - a Pump Suplementos, a Corina Cervejaria, a Balboa Gate e a Vai Bem Gelados, afirmam que a proposta oferecida está relacionada também com a originalidade e exclusividade dos seus produtos e serviços.

A fonte de receita se associa à forma da empresa atingir a renda (AFUAH; TUCCI'S, 2003). Os autores e criadores da Metodologia Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que fonte de receita está relacionada à maneira pela qual o dinheiro é adquirido pela empresa. Quatro empreendedores, dos cinco entrevistados, responderam que o pagamento pode ser feito através de boletos, com exceção da empresa Pump Suplementos.

As duas empresas distribuidoras de alimentos, a DF Sampaio e a Vai bem Gelados, afirmam que o boleto bancário é a principal forma de pagamento dos clientes. Diferentemente dessa realidade, as três empresas com foco varejista, a Balboa Gate, a Pump Suplementos e a Corina Cervejaria, informaram que o

pagamento com dinheiro e cartão de débito e crédito são as principais fontes de receita.

Questionados sobre como é feita a precificação dos seus produtos, todos os respondentes afirmam que analisam o preço da concorrência antes de estabelecer o seu preço. Desta forma, as cinco empresas focam em alinhar a precificação de forma dinâmica, que consiste em estabelecer preços que mudam de acordo com as condições do mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Coordenando a empresa Pump Suplementos, Cayo Costa ressalta a importância de pesquisar o valor que outras empresas do mesmo ramo oferecem e afirma que, para isso, utiliza em seus processos o Benchmarking, que está relacionado com a busca de práticas aprimoradas a partir da observação de empresas concorrentes com a finalidade de implementar estratégias que superem seus adversários e conquiste uma maior quantidade de clientes (FERREIRA; GHIRALDELLO, 2014)

Todos os empreendedores concordam que definir a fonte de renda é parte essencial do negócio. Além disso, é possível analisar, a partir das entrevistas efetuadas, que o processo de precificação na maioria das vezes não é realizado de forma prática, no entanto, é uma das atividades cruciais para dar continuidade e andamento ao empreendimento.

Acerca das questões sobre parcerias principais, foi verificado que todas as empresas estabeleceram acordos com parceiros em busca de vantagens no mercado. A percepção dos empreendedores sobre essas parcerias é que elas proporcionam benefícios, sendo assim, relevante a definição destas no modelo de negócios. Entre os benefícios citados, o principal é que com determinadas parcerias o produto ganha mais destaque e visualização. Essa afirmação está relacionada aos estudos de Fritscher e Pigneur (2010), que indicam uma melhoria nos produtos e serviços da empresa quando estas estabelecem parcerias externas.

Segundo Júlio, da Vai bem Gelados, parcerias com outras empresas do ramo alimentício de Brasília, por exemplo, a Mr. Brownie, empresa nascida em Brasília há 18 anos que fabrica sobremesas inspiradas no bolinhos americanos, acrescentam ao seu produto a identidade de uma marca estabelecida no mercado há mais tempo, que já desfruta da confiança do consumidor, agregando valor à produção.

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem o segmento Parcerias Principais como o componente do modelo de negócios onde o empreendedor tem a tarefa de identificar quem serão os principais fornecedores que auxiliarão na criação do valor proposto pela empresa. Todos os empreendedores entrevistados informaram que possuem parcerias formais com seus fornecedores no intuito de estabelecer uma aliança que visa a qualidade dos produtos.

4.2.4 Atividades-Chave, Estrutura de Custos e Recursos

Sobre as atividades-chave, cada empresa analisada descreveu seus processos de acordo com o segmento de mercado em que está inserida, considerando atividades específicas e diferenciadas. Nesse contexto, os autores do Modelo Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) abordam em suas teorias que as atividades-chaves dependem do negócio que está em desenvolvimento.

Quando interrogados sobre os recursos necessários para realização dessas atividades, todos os cinco empreendedores mencionaram os recursos humanos como meio de atingir a sua proposta de valor. Quatro destes empreendedores informaram que os funcionários são o seu principal ativo, exceto a DF Sampaio.

Cayo Costa, empreendedor da Pump Suplementos, ao mencionar na entrevista sobre seus funcionários afirma: “Acredito que a coração da empresa está neles. Se eles estão motivados e acreditando no valor que podemos oferecer, estamos um passo a frente.”.

Além dos recursos humanos, os empreendedores destacaram também a importância de recursos físicos, como maquinários e pontos de venda. Assim como as atividades-chaves, os recursos definidos são específicos, dependendo das finalidades particulares de cada negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quatro entrevistados afirmaram que desde a criação do negócio as atividades-chaves e os recursos estavam definidos e concordam que é essencial a descrição desses segmentos para o sucesso e andamento da empresa.

Cayo, empresário e dono da Pump Suplementos, afirma que não estabeleceu formalmente esses elementos desde o início, mas sempre teve em mente quais eram essas atividades e o que precisava adquirir para executá-las. O empreendedor acrescenta que para criação do quadro Canvas apresentado no

evento denominado “Capital Empreendedora”, que ocorreu em Brasília dia 19/04/2016, teve que descrever detalhadamente esses processos, o qual possibilitou uma maior visualização do seu negócio e funcionou como base para estruturação dos processos que estão sendo realizados atualmente por ele e seus colaboradores. “Manter esses processos redondos, faz com que a nossa proposta de valor seja cumprida”, relatou Cayo em sua entrevista.

De acordo com os empreendedores, as atividades-chaves, canais de comunicação e recursos principais podem e devem ser reajustados de acordo com o desenvolvimento da empresa. É possível que surjam outras atividades ao longo dos anos, sendo assim necessário buscar novos recursos para reformular o negócio de forma que este ganhe mais espaço no mercado e seja capaz de competir com novos concorrentes.

O representante da Corina informa que, na sua percepção, o modelo Canvas deve ser continuamente refeito, adequando-se as mudanças que aconteceram no desenvolvimento do negócio.

Na etapa de Estruturação de Custos, o empreendedor descreve os custos necessários para realizar e desenvolver a proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). É tarefa do empreendedor estabelecer quais são os custos variáveis e fixos da empresa. Os cinco entrevistados afirmam que a sua empresa tem uma estrutura de custos estabelecida e que esta etapa é crucial para o negócio.

Brunno Costa e Julio Faccioli, representando a empresa Vai Bem Gelados, afirmaram que o segmento Estrutura de Custos é tão importante quanto a Proposta de Valor, sendo esses os principais componentes do quadro Canvas. Segundo esses empreendedores, a Estrutura de Custos é o ponto-chave das empresas, uma vez que é a partir dessa estrutura que o empreendedor verifica se seu negócio é viável.

Os empreendedores da Balboa Gate, DF Sampaio e Pump Suplementos concordam em dizer que o empresário deve saber com clareza quais são os custos do negócio. A Corina Cervejaria informa que enfrenta dificuldades no processo de estruturação de custos e, diante desse contexto, seus sócios estão trabalhando para aprimorar a estrutura, uma vez que é parte fundamental do negócio.

Abordados sobre qual dos segmentos da metodologia Canvas era o mais importante na elaboração de um negócio de sucesso, os empreendedores citaram a Proposta de Valor e a Estrutura de Custos em suas repostas. A Vai Bem Gelados e

a Balboa Gate afirmam que a estruturação de custo e a definição da proposta de valor são igualmente essenciais. A DF Sampaio e a Pump Suplementos destacam a Estrutura de Custos como fator crucial. A Corina Cervejaria elege a Proposta de Valor como tarefa principal para sucesso da empresa.

5 CONCLUSÕES

Os estudos relacionados à modelagem de negócios possuem cada vez mais importância e abrangência no âmbito acadêmico e empresarial. Além disso, a literatura apresenta o Modelo de Negócios como um instrumento de vantagem competitiva. Nesse contexto, surgiu o Modelo de Negócios Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que alcançou pesquisadores e colaboradores de 45 países, proporcionando ao modelo uma ampla divulgação e conhecimento.

A presente pesquisa, descritiva e qualitativa, se propôs a analisar a percepção dos empreendedores do Distrito Federal sobre a Modelagem Canvas. O objetivo geral foi verificar a utilidade deste modelo na criação ou reformulação de um negócio.

No intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, utilizou-se o estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas cinco empresas situadas do Distrito Federal, que se enquadram no porte de Micro e Pequenas Empresas, representadas por empreendedores que conhecem e aplicaram a metodologia Canvas no negócio. Nesse contexto, ressalta-se a dificuldade encontrada em localizar empreendedores do DF que compreendam e utilizem esse modelo em suas empresas.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevistas, o qual possibilitou a colheita de informações sobre características das empresas escolhidas e dos seus diligentes, além de verificar a percepção dos empreendedores do Distrito Federal sobre o Canvas e os seus segmentos e a aplicação desses elementos nas empresas.

Para examinar os casos selecionados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, dividida em quatro principais categorias de análise, a fim de comparar as respostas dos entrevistados a partir dos blocos definidos no roteiro de entrevista.

A partir das respostas coletadas nas entrevistas realizadas com os empreendedores das micro e pequenas empresas do Distrito Federal – DF, foi possível concluir que a Metodologia Canvas é conhecida, na maioria das vezes, através de disciplinas cursadas no âmbito acadêmico.

Verificou-se que na percepção dos empreendedores do DF que participaram deste estudo, o Modelo de Negócios Canvas tem como principal utilidade proporcionar ao empreendedor uma melhor visualização do seu negócio,

capacitando-o a verificar a viabilidade de suas ideias. Além disso, a visualização concedida pelo modelo auxilia o empreendedor na tomada de decisões, principalmente aquelas relacionadas à elaboração e aprimoramento de estratégias necessárias para o desenvolvimento da empresa.

Contando com a contribuição teórica de Magretta (2002), Zott, Amit e Massa (2010) e Osterwalder e Pigneur (2011), concluiu-se que, resumindo a lógica do negócio e descrevendo como a organização gera e entrega valor para o cliente, a utilização de um Modelo de Negócios agrega à empresa uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O estudo de casos múltiplos realizados nesta pesquisa apresenta resultados que reforçam essas teorias, uma vez que os empreendedores afirmaram que o Modelo Canvas possibilitou a visibilidade de pontos estratégicos antes não observados, gerando assim valor diferencial para o seu negócio.

Concluiu-se que, além de utilizar instrumentos para modelagem de negócios, o empreendedor deve possuir uma visão de futuro e ter capacidade de concretizar suas ideias para o efetivo desenvolvimento da empresa.

A pesquisa constatou que os nove componentes do Canvas, na visão dos empreendedores do DF, são relevantes na geração e reestruturação de negócios, sem exceção. Indetificou-se a necessidade do empreendedor atualizar, sempre que preciso, as informações inseridas nos segmentos do Quadro Canvas em razão das mudanças e avanços tecnológicos que acontecem no mercado constantemente. É provável que o empreendedor sinta a necessidade de modificar ou acrescentar alguns aspectos presentes na descrição dos elementos conforme o desenvolvimento da empresa.

A maioria dos entrevistados afirma que os componentes do modelo Canvas são suficientes. No entanto, dois empreendedores consideram os nove segmentos insuficientes. A partir dos relatos, conclui-se a necessidade de estabelecer outros indicadores que possam embasar as informações inseridas no Quadro Canvas. Além disso, a pesquisa constatou que é um modelo genérico e, desta forma, não atende as especificidades de cada negócio, sendo necessários planejamentos mais robustos e detalhados para iniciar uma empresa, incluindo, por exemplo, planos de marketing, logística, entre outros. Essas se configuram as limitações mais evidentes da modelagem Canvas.

Os segmentos Proposta de Valor e Estrutura de Custos, sob a ótica dos empreendedores de micro e pequenas empresas do DF, são os principais componentes do Modelo de Negócios Canvas. Concluiu-se que a Proposta de Valor é responsável por apresentar o diferencial do negócio que está sendo desenvolvido, se tornando fator crucial para os resultados da empresa.

Verificou-se também, que a Estrutura de Custos, eleita pelos entrevistados como segmento essencial, tem a função de auxiliar os empreendedores a perceberem se o negócio que estão planejando ou desenvolvendo é financeiramente viável e rentável. Além disso, a pesquisa concluiu que o empresário deve saber com clareza quais são os custos e lucros do negócio, uma vez que é parte fundamental para o progresso da empresa.

Acerca da aplicação dos segmentos do Modelo Canvas nas organizações, os entrevistados responderam de acordo com a especificidade de cada empresa e o segmento de mercado que estão inseridas. No segmento Recursos Principais, verificou-se a importância do investimento no treinamento e capacitação de funcionários, por ser considerado o principal ativo das empresas.

A pesquisa apontou que é essencial a definição dos Canais de Comunicação, tendo em vista que a empresa se utiliza desses meios para atingir os clientes potenciais. Buscando um lugar de destaque no mercado, os empreendedores apostam nas plataformas digitais.

Sobre os elementos Segmentação de Clientes e Fontes de Receita, a pesquisa constatou disparidades entre as empresas com foco varejista e aquelas responsáveis pela distribuição de alimentos. O primeiro grupo de empresas, voltadas ao varejo, informou que a segmentação de clientes foi descrita com base no perfil do consumidor (sexo e idade) e que esses pagam pelo produto principalmente com cartões e dinheiro. O segundo grupo caracteriza seus clientes pelo porte do estabelecimento (bar, restaurantes, lanchonetes, etc) e informam que a forma de pagamento pelo produto é realizada por meio de boletos bancários.

Entre as limitações deste estudo, pode-se apontar a abordagem para um único porte de empresas (micro e pequenas). Além disso, ressalta-se a falta de triangulação de fontes e de dados, uma vez que as análises sobre a utilidade do Canvas se restringiram a percepção dos empreendedores e, desta forma, o estudo não abordou a visão dos gerentes, funcionários e clientes sobre o Modelo Canvas e a sua utilidade nas empresas estudadas.

Por fim, foi possível, por meio desta pesquisa, apresentar uma perspectiva relevante em relação à utilidade do Modelo Canvas na gestão de negócios de micro e pequenas empresas do Distrito Federal. De modo a obter resultados ainda mais expressivos com base na bibliografia utilizada, orienta-se estender o estudo para médias e grandes empresas, de modo a comparar a percepção dos empreendedores e a aplicação do método em empresas de diferentes portes. Também, sugere-se estender o estudo a outras regiões, a fim de verificar possíveis disparidades e semelhanças entre a percepção dos empreendedores de outras federações e municípios sobre a modelagem Canvas.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A., TUCCI, C. **Internet business models and strategies: Text and Cases**. McGraw-Hill, 2nd edition, Boston, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARON, R. A.; SHANE. S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- BARRIENTOS, J. W.; RUMIANY, D. **Modelo de Negócios**. Publicaciones de Cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2005.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616–637, 2014.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. 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*, v.11, n.3, 2002.
- DOLABELA, F. **Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e coletivos**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), 2003. 146 p.
- _____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cult Ed Assoc, 1999a. 275 p.
- _____. **O segredo de Luísa**. 10. ed. São Paulo: Cultura, 1999b. 312 p.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York : Heinemann, 1985.
- FERREIRA, M.; GHIRALDELLO, L. O benchmarking como ferramenta de gestão: um estudo de departamentos de viagens corporativas em empresas. **Gestão e Conhecimento – Revista do Curso de Administração**, PUC – Minas, Ed. 2014, n. 08. 25 p.
- FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, nº 3, jul./set. 1991.
- FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *International workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design*, 8.,2009. Bruxelas. **Anais...** Inglaterra: Springer, 2010, p. 28-43.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Relatório Executivo 2015 - Empreendedorismo no Brasil - 2015**. Curitiba: IBPQ, 2015. Disponível em: <

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. **Relatório Executivo 2016** - Empreendedorismo no Brasil - 2016. Curitiba: IBPQ, 2016. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, abril 1995, p. 57-63.

HEDMAN, J.; KALLING, T. **The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology**. Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University, LUND Working Paper Series, 2001.

HISRICH, R. D. The woman entrepreneur: characteristics, skills, problems and prescriptions for success. In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. W. (Eds.). **The art and science of entrepreneurship**. Ballinger, 1986.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (eds). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1982. p. 20-34.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. Trad. Waltensir Dutra. 21.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. In: IEEE (Eds.); 39th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...** v. 00, p. 1-10. Hawai, 2006.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press. 1973.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LENZI, F. C. **A Nova Geração de Empreendedores: Guia para Elaboração de um Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGRETA, J. Why Business Model Matter. **Harvard Business Review**. May, 2002. p. 86-92.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach** *Business*, 2004.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

PEDRON, A. J. **Metodologia científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 3.ed. Brasília: Do autor, 2001.

PEIXOTO FILHO, H. M. **Empreendedorismo de A a Z**: casos de quem começou bem e terminou melhor ainda. São Paulo: Saint Paul, 2011. 142 p.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção de Estudos e Pesquisas. 2013. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia das empresas no Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia%20das%20empresas%20no%20Brasil=2013.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. _____. Brasília – DF. Outubro de 2016. Disponível em < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília – DF. Julho de 2014. Disponível em < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. _____. Região Centro-Oeste. Fevereiro de 2015. Disponível em < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Centro-Oeste.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012**. Série Estudos e Pesquisas. Junho de 2014. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)> Acesso em 02 nov. 2017.

STAHLER, P. **Business models as an unit of analysis for strategizing**. 2002. Disponível em: < http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Draft_Staehler.pdf> Acesso em: 02 nov. 2017.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation**: Entrepreneurship for 21st Century. Chicago, IL: Irvin, 4th ed. 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

_____. **The Business Model; theoretical roots, recent developments, and future research**. IESE (University of Navarra), Working Paper WP – 862. June, 2010, p. 1-45.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de entrevistas

Bloco 1 – Identificação do entrevistado e da empresa

- Nome
- Há quanto tempo está à frente da empresa?
- Data de inauguração da empresa
- Porte
- Histórico da empresa
- Ramo de atividade

Bloco 2 – Utilidade do Canvas

Pergunta 1: Quando você teve a oportunidade de conhecer sobre o modelo Canvas? Desde então, você teve a chance de estudar sobre o modelo em mais de uma ocasião?

Pergunta 2: De que forma a utilização do método Canvas interferiu na preparação/inação do seu Negócio?

Pergunta 3: Os nove segmentos propostos pelo Canvas são suficientes para auxiliar de forma significativa na obtenção das informações para a preparação ou reformulação de um Negócio?

Bloco 3 – Segmentação de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais

Pergunta 4: A qual segmento de mercado que sua empresa atende?

Pergunta 5: A empresa estabelecer estratégias de relacionamento e fidelidade para cada segmento de cliente? Definir essas estratégias é um diferencial para o sucesso do negócio?

Pergunta 6: Os segmentos de clientes são atingidos através de quais canais? Como esses canais integram entre si?

Pergunta 7: Na sua visão de empreendedor, de que forma a segmentação dos clientes e a escolha dos canais de comunicação auxiliam no desenvolvimento do negócio?

Bloco 4 – Proposta de Valor, Fontes de Receita e Parcerias Principais

Pergunta 8: Quais os valores e benefícios que oferecem para o cliente? Como esses valores se diferenciam das empresas concorrentes?

Pergunta 9: Como os clientes pagam pelo valor oferecido pela empresa?

Pergunta 10: Como empreendedor, você considera que a proposta de valor que a sua empresa oferece influencia no sucesso do seu negócio? Como?

Pergunta 11: A precificação dos seus produtos/serviços foi baseada em que? Como a definição desses preços foi importante para o desempenho do seu negócio?

Pergunta 12: A empresa tem alguma parceria formal?

- Se sim, como é feita a sua constituição e quais são as vantagens e desvantagens adquiridas com os parceiros?

- Se não, seria interesse da empresa estabelecer uma parceria? Com que intuito?

Bloco 5: Atividades-Chave, Recursos Principais e Estrutura de Custos

Pergunta 13: Para realizar a proposta de valor que a empresa se propõe, quais principais atividades vocês devem cumprir? Como se operacionalizam essas atividades?

Pergunta 14: Quais recursos são necessários para viabilizar a proposta de valor oferecida pela empresa? (exemplos: máquinas, sistemas, pontos de vendas (canais), funcionários, recursos intelectuais).

Pergunta 15: Como esses recursos são adquiridos?

Pergunta 16: Você estabeleceu no início do seu planejamento quais são as principais atividades e os recursos necessários para que o seu negócio se desenvolvesse de maneira adequada? De que forma isso auxilia no andamento do negócio?

Pergunta 17: Quais são os custos fixos da empresa? E quais são os custos variáveis?

Pergunta 18: Na sua visão de empreendedor, qual a importância de estabelecer uma estrutura de custos na dinâmica empresa-mercado? Essa estrutura oferece mais clareza ao empreendedor sobre a viabilidade do seu negócio?