

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

Laura Leticia Barbieri Brehm

ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS DE CONFEITARIAS ARTESANAIS

Porto Alegre

2018

Laura Leticia Barbieri Brehm

ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS DE CONFEITARIAS ARTESANAIS

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2018

Laura Leticia Barbieri Brehm

ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS DE CONFEITARIAS ARTESANAIS

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

Conceito final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de 2018

Banca examinadora:

Prof.^a da Banca: Prof.^a Dr.^a Daniela Francisco Brauner – EA/UFRGS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz – EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, pois sem ela, nenhuma das minhas conquistas seriam possíveis. Pai e mãe, obrigada por me darem a vida, e durante ela, me proporcionarem tanto amor e tantas oportunidades. Laís, minha irmã, obrigada por estar sempre do meu lado, compartilhando experiências e crescendo junto comigo. Sem vocês, a vida não teria a mínima graça. Tenho muito orgulho da nossa família, que como todas as outras, não é perfeita, mas é exatamente da maneira que deve ser.

Eli, meu amor, muito obrigada por fazer parte da minha vida e sempre fazer eu acreditar que sou capaz. Espero que possamos continuar a construir nossa vida juntos, felizes e sempre aprendendo um com o outro.

Agradeço a todos os empreendedores que cederam um pouco de seu precioso tempo para participar da pesquisa, desejo muito sucesso a todos, que com certeza são uma grande fonte de inspiração para todos que pretendem seguir na mesma área de atuação profissional. Agradeço também à Prof.^a Raquel e ao Yuri, pela atenção e por toda a ajuda na elaboração do trabalho.

Por fim, agradeço a todos os desafios que já tive que enfrentar, sejam eles pessoais, acadêmicos ou profissionais. Tenho certeza que sou mais forte graças a todas as situações difíceis que já enfrentei e a todos os medos que já superei. O futuro é imprevisível, mas até aqui a jornada tem sido incrível. Obrigada.

RESUMO

Este estudo apresenta análises referentes a diferentes modelos de negócios de confeitarias artesanais atuantes na cidade de Porto Alegre e região metropolitana, a partir da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*. O intuito é entender e obter mais informações sobre como esses negócios estão estruturados e quais são as melhores práticas, para que sirvam de referência aos atuais e futuros empreendimentos do setor. Quanto à metodologia empregada, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, além de pesquisa bibliográfica em dados secundários. Após realizadas as análises, foi constatado que as confeitarias artesanais são notavelmente estruturadas de forma semelhante, com modelos de negócios consideravelmente similares, variando de acordo com cada componente do *Business Model Canvas*. Por fim, foi proposto um modelo de negócios sintético para confeitarias artesanais.

Palavras-chave: Modelagem de Negócios; *Business Model Canvas*; Confeitaria Artesanal; Doceria.

ABSTRACT

This study presents analyzes related to different business models of artisanal confectionery shops operating in the city of Porto Alegre and metropolitan region, based of the application of the Business Model Canvas tool. The purpose is to understand and obtain more information about how these businesses are structured and what are the best practices, to serve as reference to current and future ventures in the industry. As for the methodology applied, a qualitative exploratory research was carried out, as well as bibliographic research on secondary data. After the analysis, it was found that artisanal confectionery is remarkably structured in a similar way, with considerably similar business models, varying according to each component of the Business Model Canvas. Finally, a synthetic business model for artisanal confectionery shops was proposed.

Keywords: Business Modeling; Business Model Canvas; Artisanal Confectionery; Candy Shops.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais áreas de um negócio	15
Figura 1 – Quadro Modelo de Negócio	21
Gráfico 1 – Taxas de Crescimento do Faturamento do Setor de Panificação e Confeitaria	24
Figura 2 – BMC Brookies Candy Store	31
Figura 3 – BMC Chic Brigadeiro	34
Figura 4 – BMC Lila – Doces Gourmet	36
Figura 5 – BMC Lupita Cake Shop	39
Figura 6 – BMC Misses Cakes	41
Quadro 2 – Compilado Quadros BMC	43
Figura 7 – BMC Sintético para Confeitarias Artesanais	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MODELAGEM DE NEGÓCIOS	13
2.2 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	14
2.3 NICHOS DE MERCADO	22
2.4 O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.3.1 Coleta de Dados	28
3.3.2 Procedimentos de Análise	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS MODELOS DE NEGÓCIOS	30
4.1.1 Brookies Candy Store	30
4.1.2 Chic Brigadeiro	33
4.1.3 Lila – Doces Gourmet	35
4.1.4 Lupita Cake Shop	38
4.1.5 Misses Cakes	40
4.2 ANÁLISE COLETIVA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS	45
4.2.1 Segmento de Clientes	45
4.2.2 Proposta de Valor	46
4.2.3 Canais	47
4.2.4 Relacionamento com Clientes	48
4.2.5 Fontes de Receita	49
4.2.6 Recursos Principais	50
4.2.7 Atividades-Chave	51

4.2.8 Parcerias Principais	51
4.2.9 Estrutura de Custo	52
4.3 MODELO DE NEGÓCIO SINTÉTICO PARA CONFEITARIAS ARTESANAIS	53
5 CONCLUSÕES FINAIS	57
5.1 CONTRIBUIÇÕES	57
5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	58
5.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	59
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	60
APÊNDICE – QUESTIONAMENTOS DO <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	63

1 INTRODUÇÃO

O setor de Panificação e Confeitaria apresentou um faturamento de R\$ 90,3 bilhões em 2017, um crescimento de 3,2% em relação ao ano de 2016. Apesar da crise econômica que o país enfrenta, o setor apresenta crescimento contínuo com o passar dos anos. De acordo com o Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017 o setor de panificação e confeitaria é o segundo setor que mais cresce no Brasil no segmento de *foodservice* (alimentação fora do lar).

O setor de Panificação e Confeitaria brasileiro vem passando por transformações profundas nos últimos anos, principalmente após a década de 90. Cada vez mais, as padarias e confeitarias se tornam capazes de fidelizar seus clientes e atendê-los em diversas necessidades, calcadas na diversificação cada vez maior de produtos, ampliação de serviços e atendimento personalizado. (SEBRAE, 2017).

Atualmente, o setor de confeitaria no Brasil é segmentado em três categorias: confeitaria industrial, confeitaria semi-industrial e confeitaria artesanal. Confeitaria industrial se caracteriza pela produção em escala de produtos prontos ou semi-prontos para consumo, que passam por processos industriais que permitem a extensão do prazo de validade, facilitando a armazenagem e o transporte. Há uma enorme variedade de produtos de confeitaria disponíveis na indústria, tais como bolos, pré mistura para bolos, cookies, pães de mel, barrinhas de cereal, entre outros. Confeitaria semi-industrial é aquela apresentada, normalmente, em padarias e confeitarias, centrais de produção e supermercados, que utilizam infraestrutura industrial para produção de produtos para consumo imediato, atendendo as exigências da legislação referentes ao segmento alimentar. A confeitaria artesanal é aquela praticada por pequenos empreendedores, que produzem produtos em suas casas ou pequenos estabelecimentos, geralmente produzidos e vendidos sob encomenda, conforme a demanda. A característica artesanal permite a criação de produtos mais elaborados, frescos e com sabor acentuado.

Segundo a Max Foods (2013), estima-se que o mercado de produção de doces artesanais é composto por trezentos mil profissionais no Brasil e, devido à informalidade, ainda não existem tantos dados para a avaliação desse mercado. As

confeitarias artesanais geralmente começam na informalidade, fabricando seus produtos em casa, ou muitas vezes em pequenos estabelecimentos de portas fechadas, sem uma estrutura mais elaborada de produção ou de gestão do negócio. Não estando ligadas ao sistema formal, conseqüentemente não têm o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ.

A informalidade no caso das confeitarias artesanais se deve tanto a exigências sanitárias feitas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), quanto aos altos custos burocráticos necessários para atender às exigências para a abertura de uma empresa do segmento alimentar. Esse cenário, conseqüência de empreendimentos com baixo investimento e infraestrutura enxuta, limita o negócio e dificulta a venda a novos públicos. Quando uma empresa informal começa a crescer e conseqüentemente buscar a formalização do negócio, ela pode enfrentar dificuldades no processo de adaptação ao mercado formal, tais como o aumento dos custos de produção e a necessidade de mudanças nas práticas de gestão.

Desse modo, o conhecimento atual sobre o mercado de confeitaria artesanal segue sendo muito restrito, tanto ao público em geral quanto aos próprios negócios inseridos nessa categoria. O presente trabalho pretende analisar diferentes modelos de negócios de confeitarias artesanais atuantes na cidade de Porto Alegre e região metropolitana, realizando a aplicação da metodologia do *Business Model Canvas* apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), modelo que se propõe a ajudar a empresa a mapear, discutir, desenhar e inventar novos modelos de negócios. O intuito é entender e obter mais informações sobre como esses negócios estão estruturados e quais são as melhores práticas, para que sirvam de referência aos atuais e futuros empreendimentos do setor.

Magretta, em seu artigo “*Why Business Model Matter*” (2002) relaciona o modelo de negócios como se fosse uma história a qual explica como uma empresa funciona - ela ainda explica que o modelo de negócios descreve como as peças de um negócio se adaptam juntas e não incluem o seu desempenho e competição. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 42), o *Business Model Canvas* consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e prática de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e

análise. A ferramenta consiste em um mapa visual que irá orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o *canvas* é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante que todos os envolvidos compreendam a modelagem de negócio, o cenário atual e futuro da empresa.

Conhecer e entender como os modelos de negócios de confeitarias artesanais se estruturam por meio do *Business Model Canvas* possibilitará uma melhor compreensão sobre qual é a situação atual desse mercado e quais são as perspectivas para o futuro. A aplicação do *Business Model Canvas* facilita a estruturação dos recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro, nesse caso permitindo que seja feita uma avaliação das diferentes áreas dos empreendimentos de confeitaria artesanal e suas interações.

Assim sendo, este trabalho tem como **objetivo geral**, com o auxílio da ferramenta *Business Model Canvas*, responder a seguinte questão de pesquisa: **como estão estruturados os modelos de negócios das confeitarias artesanais e quais são as melhores práticas aplicáveis a esse tipo de negócio?**

Os objetivos específicos que possibilitarão que a questão de pesquisa levantada seja respondida são:

- a) Identificar confeitarias artesanais dispostas a compartilhar suas informações e colaborar com o trabalho;
- b) Coletar informações pertinentes aos nove blocos do *Business Model Canvas* e realizar a aplicação da ferramenta;
- c) Analisar os modelos de negócios, averiguando quais as semelhanças e diferenças entre eles;
- d) Verificar quais são as melhores práticas adotadas pelas confeitarias artesanais.

Segundo reportagem publicada pelo Estadão (2012), o segmento de confeitaria está ganhando cada vez mais espaço. O cenário é favorável, principalmente, para pequenas empresas, dizem os especialistas. Justamente por serem pequenos, os negócios que atuam nesse setor têm a vantagem de poder oferecer produtos mais artesanais, que não são produzidos em grande escala.

As confeitarias artesanais preenchem um espaço do mercado que as confeitarias industriais não conseguem satisfazer com seus produtos, procurando atender o desejo dos consumidores por doces e sobremesas com sabor acentuado, mais frescos, personalizados e com decoração e apresentação diferenciadas. Segundo Gama (2010), existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado no ramo de confeitarias e devido a isso pesquisas exploratórias mostram-se bastante pertinentes para aprimorar ideias e levantar hipóteses sobre esse setor ainda pouco explorado.

Apesar de o setor de panificação e confeitaria ser o segundo setor que mais cresce no país no segmento de *foodservice*, não foram encontrados trabalhos focados em compreender o nicho de mercado em que as confeitarias artesanais atuam, o que justifica a necessidade de mais estudos direcionados à essa categoria.

Portanto, com este trabalho pretende-se agregar conhecimento sobre este tema tão pouco explorado. A partir disso, poderão ser formados conceitos referentes a como estão estruturados os modelos de negócios das confeitarias artesanais e quais são as práticas sugeridas para os empreendimentos que desejam obter sucesso atendendo esse nicho de mercado específico.

Para atingir os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória por meio de encontros presenciais com representantes de cinco confeitarias artesanais atuantes em Porto Alegre e na região metropolitana. A pesquisa serviu de base para uma posterior análise que vislumbrou os principais aspectos de cada modelo de negócio, tornando possível compará-los entre si, verificar suas similaridades e diferenças e identificar as melhores práticas adotadas.

Compõem a estrutura do trabalho, além desta introdução, o capítulo de revisão teórica, onde são abordados autores e conceitos de modelagem de negócios, com ênfase no *Business Model Canvas*, nichos de mercado, e também uma síntese sobre o setor de padaria e confeitaria. O capítulo três, no qual apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada e, o capítulo quatro, onde são expostas as análises e os resultados encontrados. Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Um Modelo de Negócios pode ser definido como uma representação simplificada da realidade do negócio. Apesar de ter sido usado na década de 50 por Peter Drucker, segundo Barroso (2009), foi na década de 90 que o termo começou a ganhar espaço e se popularizar.

Conforme Magretta (2002), um modelo de negócios é como escrever uma nova história, para ela todas as novas histórias são baseadas em histórias já existentes, assim como os negócios. Para a autora, um bom modelo de negócios responde às perguntas: “Quem é o cliente?” “O que o cliente valoriza?” “Como ganhamos dinheiro nesse negócio?” “Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos agregar valor aos clientes a um custo adequado?”.

Magretta (2002) também diz que um modelo de negócios tem duas partes. A primeira parte inclui todas as atividades associadas a fazer algo: projetá-lo, comprar matérias-primas, fabricação e assim por diante. A segunda parte inclui todas as atividades associadas à venda de algo: encontrar e alcançar clientes, realizar uma transação, distribuir o produto ou entregar o serviço.

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

- a) Articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários através da oferta;
- b) Identificar um segmento de mercado, isto é, os usuários para os quais a oferta possui utilidade;

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

Pode-se dizer que o modelo de negócios se caracteriza como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento, abrangendo o que será vendido, a quem será vendido, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto ou serviço e como ocorrerá a interação entre empresa e clientes.

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

Conceituado por Osterwalder e Pigneur (2011), a ferramenta dissemina uma nova metodologia para criação de valor dentro de uma empresa. O modelo é bastante aplicado em *startups* e empresas relacionadas à tecnologia, podendo ser utilizado por qualquer tipo de negócio, permitindo aos empreendedores uma visão holística do negócio, o que pode gerar diversas vantagens competitivas à empresa.

O *Business Model Canvas* teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro *Business Model*

Generation, no qual apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. Osterwalder e Pigneur acreditam que o conceito de modelo de negócios deve ser de fácil compreensão, intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que deve englobar em si a complexidade do funcionamento do negócio, descrevendo a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

Para Cazzetta (2015) o modelo Canvas possibilita analisar as macroáreas da organização, realizando mudanças de maneira a alcançar os objetivos estratégicos. Conforme Dorf e Blank (2012), o *Business Model Canvas* tem como principal vantagem a possibilidade da participação ativa de diversas pessoas que formam o negócio, como sócios, colaboradores ou especialistas contratados, por se tratar de uma metodologia visual e simples de ser aplicada.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, sendo eles: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. Esses nove componentes derivam de quatro áreas que são essenciais a qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Quadro 1 – Principais áreas de um negócio

Oferta	Proposta de Valor
Clientes	Segmento de Clientes Canais Relacionamento com Clientes
Infraestrutura	Atividades-Chave Recursos Principais Parcerias Principais
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custo Fontes de Receita

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011).

A importância desses nove componentes para o Modelo de Negócios exige que cada um deles seja detalhado minuciosamente, explorando a fundo seus elementos, para assim garantir a compreensão acurada do modelo.

1. Segmento de Clientes: O primeiro componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. A importância dos clientes para qualquer Modelo de Negócios é crucial, pois são eles que garantem a sobrevivência da empresa.

Para melhor atender à necessidade dos clientes, um Modelo de Negócios pode definir um ou mais segmentos, grandes ou pequenos, agrupando clientes com necessidades, comportamentos e outros atributos comuns. Uma vez segmentados, a empresa deve analisar quais segmentos atender e quais ignorar. A partir dessa decisão, um Modelo de Negócios pode ser projetado já com uma compreensão sobre quem são seus clientes específicos e quais são suas necessidades, ou seja, para quem a empresa está criando valor.

Alguns tipos comuns de segmentos de clientes são mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada e plataforma multilateral.

2. Proposta de Valor: Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. A proposta de valor supre as exigências dos clientes, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade. É uma agregação ou conjunto de benefícios que uma organização oferece a seus consumidores. Este componente descreve a forma como uma empresa se diferencia de seus concorrentes, conquistando a preferência do consumidor.

Uma Proposta de Valor cria valor para um segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente).

Algumas propostas de valor satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam, dada a carência de ofertas similares. Outras, procuram melhorar o desempenho de produtos e serviços já existentes. Existem maneiras distintas de criar valor, como por exemplo reduzindo

custos, oferecendo acessibilidade ao cliente, conveniência, design, marca, preço, entre outras.

3. Canais: Este componente é de extrema importância, pois os canais são o ponto de contato dos clientes. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26), os Canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Os tipos de canais dividem-se em diretos, indiretos, particulares e em parceria. Encontrar a combinação certa de canais, que satisfaça a necessidade dos clientes pode ser um desafio para as empresas. “O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

Uma equipe de vendas ou um site são exemplos de canais particulares diretos. Lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização são também particulares, porém indiretos. Canais de parceria são sempre indiretos, como por exemplo distribuição de atacado, revenda ou sites de parceiros.

4. Relacionamento com Clientes: Descreve os tipos de relação que a empresa estabelece com seus segmentos de clientes. Cada segmento de clientes pode constituir um tipo de relação diferente. Conquistar o cliente, retê-lo e ampliar as vendas são as principais motivações por trás do relacionamento com clientes. “O Relacionamento com Clientes utilizado pelo Modelo de Negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

Entre as diversas categorias existentes de Relacionamento com Clientes, as principais são: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação. A assistência pessoal é baseada na interação humana, acontece quando o cliente pode se comunicar com uma pessoa que representa a empresa para obter qualquer tipo de auxílio necessário. No caso da

assistência pessoal dedicada, a relação é mais profunda, a empresa dedica um representante específico para cada cliente. No *self-service*, não existe relacionamento direto, nesse caso a empresa fornece todas as ferramentas e informações necessárias para que o cliente realize a compra sozinho. Serviços automatizados podem ser descritos como uma forma mais sofisticada de *self-service*, onde processos automatizados reconhecem as características dos clientes e auxiliam no processo de compra. Comunidades de usuários são uma maneira de as empresas conhecerem melhor seus clientes. Nelas, os usuários podem trocar informações entre si e estabelecer conexões com outras pessoas que também fazem parte de algum dos segmentos de clientes da empresa. Por fim, cocriação é quando a relação entre cliente e empresa é tão forte a ponto de oferecer aos clientes a possibilidade de participar da criação de novos projetos que resultarão em novos produtos e serviços.

5. Fontes de Receita: De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30), este componente “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)”. Em regra, um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita. As transações de renda provenientes de pagamento único são o primeiro tipo. O segundo é a renda recorrente, resultante do pagamento constante, que pode decorrer da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou de algum tipo de assistência pós-venda.

Algumas maneiras de gerar Fontes de Receita são: venda de recursos, taxa de uso ou taxa de assinatura, empréstimos ou aluguéis, licenciamento, taxa de corretagem e por meio de anúncios.

“Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 39). A precificação fixa é predefinida baseada em variáveis estatísticas, enquanto a dinâmica muda com base nas condições do mercado.

6. Recursos Principais: Permitem que a empresa crie e ofereça a seus clientes sua Proposta de Valor, alcançando mercados, obtendo receita e mantendo bons relacionamentos com seus Segmentos de Clientes.

Os Recursos Principais variam muito de negócio para negócio e podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Eles podem ser próprios da empresa, alugados ou adquiridos de parceiros-chave. Fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição são exemplos de recursos físicos. Dinheiro e linhas de crédito são exemplos de recursos financeiros. Marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são exemplos de recursos intelectuais. Recursos humanos são essências para qualquer tipo de negócio, principalmente nos que estão inseridos em indústrias criativas e de conhecimento.

7. Atividades-Chave: São as ações mais importantes que uma empresa deve realizar. Este componente descreve a combinação de atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. Não só são essenciais para a criação da Proposta de Valor, mas também para o funcionamento do negócio como um todo. Assim como no caso dos Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios.

As Atividades-Chave são divididas em três categorias principais:

- Produção: relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades e qualidade reconhecida.
- Resolução de Problemas: relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos.
- Plataforma/rede: Estas Atividades-Chave se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas. Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma.

8. Parcerias Principais: Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 38), “empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos”. Fazem parte deste componente a rede de fornecedores e demais parceiros que ajudam a empresa a entregar valor para o cliente.

As empresas geralmente buscam parcerias com o objetivo de obter algum benefício. Muitas vezes, as parcerias são firmadas para otimizar a alocação de

recursos e atividades, para reduzir riscos e incertezas, reduzir custos em geral e para adquirir conhecimento, licenças e acesso a recursos de outras empresas.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 45) podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

9. Estrutura de Custo: Descreve todos os custos envolvidos na operação. “Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 47). Depois de definidos os componentes anteriores, se torna mais fácil calcular os custos. Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todo tipo de negócio, porém alguns Modelos de Negócios são mais voltados aos custos do que outros. De qualquer modo, este componente é de extrema importância para qualquer empresa que deseje sobreviver e obter lucro.

Existem duas grandes classes de Estrutura de Custos, as que são direcionadas pelo custo e as que são direcionadas pelo valor. Os modelos de negócio orientados pelo custo têm o objetivo de minimizar o custo sempre que possível, mantendo a Estrutura de Custos a mais enxuta possível. Os Modelos de Negócios direcionados pelo valor não se preocupam tanto com os custos, mas sim com a criação de valor para o cliente.

A Estrutura de Custos pode ainda ter outras características como:

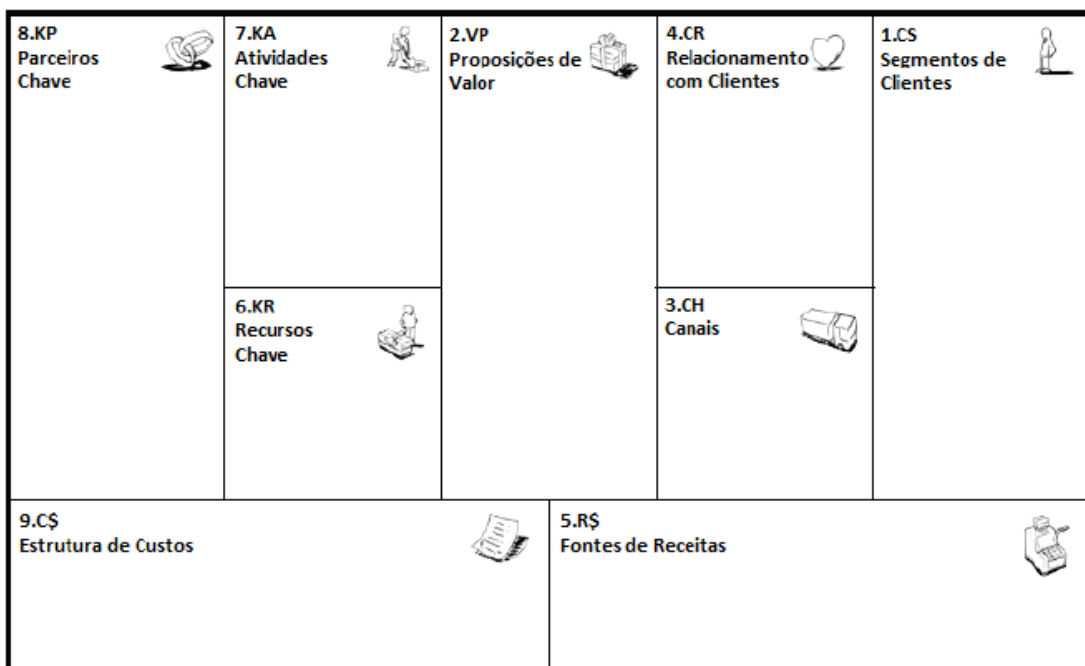
- Custos fixos: Permanecem os mesmos apesar do volume de produtos ou dos serviços produzidos;
- Custos variáveis: Variam de acordo com o volume de produtos ou serviços produzidos;
- Economias de escala: São obtidas vantagens de custos, possibilitando ao negócio vantagens à medida em que a demanda aumenta;
- Economias de escopo: A vantagem de custo é oferecida devido a um maior escopo de operações.

Deste modo, estes nove blocos de construção formam uma ferramenta prática e útil, que promove entendimento, discussão, criatividade e análise. Segundo Soster (2014) o modelo detalha os itens cruciais com sucesso e mostra os resultados reais de possibilidades para obtenção da vitória ou derrota na implementação ou manutenção de uma organização.

Para Andrea Ovans (2015), o *Business Model Canvas* é essencialmente uma maneira organizada de expor suas premissas, não apenas sobre os principais recursos e atividades principais de sua cadeia de valor, mas também sua proposição de valor, relacionamento com clientes, canais, segmentos de clientes, estruturas de custos e fluxos de receita, para se certificar de que nada importante foi ignorado e poder comparar o seu modelo com o dos outros.

A forma ideal de utilizar esta ferramenta é na forma impressa em uma grande superfície para que todas as pessoas envolvidas possam escrever e discutir juntos os componentes, com anotações em adesivos e marcadores, permitindo assim que seja possível realizar modificações e visualizar o conteúdo de maneira clara.

Figura 1 - Quadro Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011).

No ambiente acadêmico, a ferramenta é regularmente usada com o objetivo de elaborar ou visualizar modelos de negócio pertencentes aos mais diversos setores do mercado. Em linhas gerais, é possível afirmar, de acordo com os resultados de diversos estudos consultados para a elaboração deste trabalho, que a metodologia do *Business Model Canvas* tem um impacto positivo nas elaborações e análises dos modelos de negócio, fornecendo informações fundamentais para o desenvolvimento das etapas pertinentes a cada trabalho.

O denominado “*Business Model Canvas* (BMC)” é uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. O BMC ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio. (DORF; BLANK, 2012, p. 571).

2.3 NICHOS DE MERCADO

Segundo Kotler (1997), pode-se definir nicho de mercado como “um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas”.

Um nicho de mercado é um pequeno mercado que se forma a partir de necessidades e desejos dos clientes que por algum motivo não foram satisfeitos pelas empresas atuantes no mercado tradicional.

As principais características de um nicho de mercado são a dificuldade de identificar um nicho, pequena ou nenhuma concorrência, consumidores que aceitam pagar um valor maior pela diferenciação. (MARTINS, 2006)

Segundo Koch (2008), um nicho de mercado tem como princípio oferecer mercadorias diferenciadas, assim como ter uma variação de clientes e os serviços oferecidos diferenciados, a fim de obter relações com outros nichos de mercado.

As empresas que atuam em nichos são majoritariamente de pequeno e médio porte. Muitas vezes, isto se deve ao fato de as pequenas e médias empresas não conseguirem competir com as grandes, buscando espaço nos nichos para garantir sua sobrevivência. Para Kotler (2001, p. 269) “a especialização é a palavra-chave na atividade de nicho”. Dessa maneira, mais especializado do que o segmento de mercado, o nicho procura suprir necessidades e desejos específicos de consumidores até então insatisfeitos com as opções de mercado.

Salim (2005, p. 89) afirma que o nicho de mercado “É uma pequena parcela específica de um segmento de mercado, escolhido para a atuação de uma empresa, como decorrência de características especiais do seu produto/serviço, da sua localização, da experiência de seus técnicos ou de outros fatores, e que resulta numa sinergia especial com clientes desse nicho.”

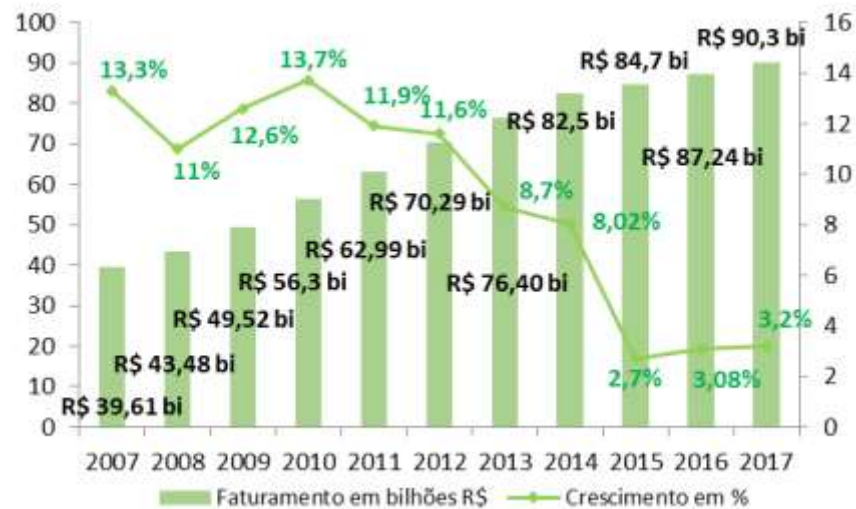
A empresa que atende a um nicho de mercado tem sucesso em virtude de especialização, desenvolvendo economias de escala e a capacidade de cobrar preços mais elevados por um serviço que as outras empresas não oferecem. Ao mesmo tempo, atender a um nicho de mercado coloca a empresa numa situação precária, porque ela se apoia em um mercado limitado e arrisca-se a perder sua base de clientes se acontecer alguma coisa que altere as exigências desse nicho. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 210).

2.4 O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

O setor de Panificação e Confeitaria faturou R\$ 90,3 bilhões em 2017, um crescimento de 3,2% em relação ao ano anterior, conforme levantamento realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), através de indicadores de cerca de 400 empresas de 19 estados do país, de diferentes portes e modelos de atuação. O resultado mostra o impacto que as mudanças econômicas, de comportamento do cliente e acirramento da concorrência com novos entrantes trazem às empresas de panificação e confeitaria. Desde 2007, quando o ITPC passou a

realizar este levantamento, as padarias e confeitarias passaram por um momento de expansão até 2010, quando se nota o início do menor crescimento, chegando a seu pior resultado em 2015, como pode ser visto no gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Taxas de Crescimento do Faturamento do Setor de Panificação e Confeitaria



Fonte: ITPC (2018).

Apesar de apresentar uma desaceleração, o setor continua crescendo com o passar dos anos. O principal fator para a redução no ritmo de crescimento foi o aumento nos custos, que subiram em média 11,5%. Os preços dos produtos adquiridos pelas empresas de panificação no atacado tiveram reajuste médio de 8,71%, a alta do salário médio do setor foi de 18,2%, o custo com embalagens aumentou em 13,3% e a energia elétrica 14,8%.

A expansão da panificação brasileira ocorreu apenas no início do século XX, quando a padaria ganhou status de negócio. Aproximadamente 63,2 mil panificadoras compõem o mercado de panificação e confeitaria no Brasil, das quais 60 mil são micro e pequenas empresas. O setor gera mais de 700 mil empregos diretos.

O setor de panificação e confeitaria cada vez mais incorpora novos formatos de atuação e atendimento ao mercado. O setor é atualmente um dos maiores no segmento industrial do país, sendo um importante gerador de emprego e renda. A

incorporação de novos produtos e serviços, juntamente com o aumento da concorrência, fizeram com que diferentes perfis de lojas surgissem, cada um focado em um modelo diferente de atuação.

O cenário para as empresas de panificação e confeitaria se mostra bastante competitivo. Mais pontos de venda significam maior oferta e opções para os consumidores, o que resulta numa pulverização do consumo. O setor vem modernizando seus processos, tentando reduzir seus custos de produção e buscando diversificação nos produtos oferecidos, com o objetivo de aumentar o consumo e consequentemente a lucratividade do setor.

As padarias e confeitarias que procuraram ao longo dos anos se atualizar criando maior profundidade na oferta de produtos, mantendo alto padrão de qualidade e diversificação de serviços sentiram (e sentem) menos o impacto e a concorrência trazida por esses novos competidores. Entende-se que esse é o caminho também para as padarias e confeitarias ainda centradas num modelo tradicional e inadequado à sobrevivência no mercado atual. Quem mais se beneficia com toda essa movimentação é o consumidor, que recebe maior oferta de produtos, serviços e locais para suprir suas demandas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo proposto. O capítulo será dividido em três pilares principais: enquadramento da pesquisa, contextualização da pesquisa e operacionalização da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Levando em consideração o objetivo geral proposto, descobrir como estão estruturados os modelos de negócios das confeitarias artesanais e quais são as melhores práticas aplicáveis a esse tipo de negócio, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, visando proporcionar um maior conhecimento acerca do assunto.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, 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).

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme foi exposto no subcapítulo 2.4, o setor de panificação e confeitaria apresentou um faturamento de mais 90 bilhões de reais em 2017. Segundo a SINDIPAN (2017), nos últimos anos, os resultados do setor de panificação e confeitaria têm sido surpreendentes, mesmo diante da crise. Isso foi possível graças ao investimento que os estabelecimentos têm realizado em valorizar o produto de fabricação própria, que transmite a imagem de produto caseiro, mais saudável e fresco.

Segundo estudo do SEBRAE (2018), os pequenos negócios no ramo de alimentação, dentre eles os que focam na fabricação de produtos de padaria e confeitaria, estão entre os negócios mais promissores para o ano de 2018. A lista de negócios mais promissores foi feita com base nos segmentos com maior taxa de abertura e expansão nos últimos anos e tendências da economia nacional e mercado externo.

Sendo assim, buscando atingir o objetivo de verificar como estão estruturados os modelos de negócios das confeitarias artesanais e identificar as melhores práticas, foram utilizados dois critérios para selecionar as confeitarias participantes: ser um negócio que possui características de confeitaria e/ou doceria artesanal e que assim se denomina e estar localizada em Porto Alegre ou região metropolitana.

As confeitarias que se encaixaram no perfil descrito a cima foram abordadas via redes sociais e convidadas a participar da pesquisa. Nessa primeira abordagem, já foi exposto a elas o objetivo principal da pesquisa e como funcionaria a entrevista semiestruturada requerida de um representante de cada negócio.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Visto que para atingir os objetivos de pesquisa propostos era necessário recolher o máximo de informações qualitativas sobre cada negócio, para

posteriormente, com a ajuda do *Business Model Canvas*, montar um espelho do modelo de negócios atual de cada confeitaria participante, foi escolhida, dentre diversas técnicas, a entrevista semiestruturada como a melhor opção para atingir os objetivos do estudo.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (Lüdke; André, 1986: 33-34).

3.3.1 Coleta de Dados

O método escolhido para a realização da pesquisa foi a entrevista semiestruturada, que permite ao pesquisador maior flexibilidade na abordagem aos entrevistados, sem perder o foco no objetivo principal da entrevista. Assim, durante o mês de maio de 2018, foram realizados encontros presenciais com um representante de cada confeitaria, sendo esses proprietários e/ou sócios do negócio. As entrevistas semiestruturadas foram guiadas por um roteiro que consta no apêndice deste trabalho, composto por questionamentos propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), que abordam os nove componentes básicos do *Business Model Canvas*. As duas primeiras entrevistas foram utilizadas para validar o roteiro de pesquisa, verificando-se que a condução do mesmo era capaz de gerar os resultados almejados para o desenvolvimento do estudo.

A duração das entrevistas foi de 40 minutos a 1 hora cada e pelo seu caráter semiestruturado, cada entrevista decorreu de maneira diferente, utilizando os questionamentos definidos como diretriz, mas mantendo um grau de flexibilidade devido às diferentes características de cada negócio. Os áudios das entrevistas foram gravados para análise posterior.

3.3.2 Procedimentos de Análise

Após a coleta dos dados, os áudios provenientes das entrevistas foram transcritos com ajuda do software InqScribe, originando assim o material textual que foi analisado pelo pesquisador com o objetivo de construir os modelos de negócios das confeitarias participantes do estudo. As informações provenientes da análise de conteúdo foram agrupadas, originando o quadro BMC de cada confeitaria, e os aspectos de cada modelo de negócios comparados entre si para gerar as conclusões finais deste estudo.

Segundo Bardin (2009, p. 44), entende-se por análise de conteúdo 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 destas mensagens.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos e as análises realizadas a partir de entrevistas com cinco representantes de confeitarias artesanais atuantes na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Neste subcapítulo, serão apresentadas, individualmente, as informações obtidas a partir de cada entrevista. Após a realização e transcrição das entrevistas, a ferramenta *Business Model Canvas* foi utilizada para compilar os dados obtidos e a partir disso auxiliar na visualização do modelo de negócios de cada participante.

4.1.1 Brookies Candy Store

A Brookies Candy Store abriu as portas no primeiro trimestre de 2017 e desde então atende seus clientes na Avenida Independência, em Porto Alegre. A Brookies oferece cookies, brownies e a receita que dá nome ao negócio: o brookie, composto pela base de brownie com o topo da massa de cookie, unindo as qualidades desses

dois produtos e oferecendo um produto inovador ao seu público. Todos os produtos são artesanais, feitos à mão e utilizam de matéria prima da melhor qualidade.

O negócio, completamente familiar, é composto por três sócios. A Brookies surgiu a partir das habilidades da arquiteta Fernanda, que mesmo sem formação na área de confeitaria, sempre demonstrou talento na produção de doces, especialmente brownies e cookies. Atendem de terça a sábado, oferecendo todas as variedades de seus produtos na pronta entrega. Na Figura 2, apresentada abaixo, é apresentado o quadro modelo de negócio da Brookies Candy Store:

Figura 2 – BMC Brookies Candy Store

Brookies Candy Store

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Empresa de Contabilidade Agência de Publicidade Fornecedores da Matéria Prima	Produção Atendimento ao Cliente Atividades Administrativas	Proporcionar bons momentos aos clientes através de seus produtos. Oferecer produtos frescos e de qualidade, utilizando a melhor matéria prima disponível no mercado. Prestar um atendimento receptivo e de qualidade aos clientes. Ser referência em doces saborosos e de boa qualidade.	Foco no Atendimento Fidelização dos Clientes	Clientes Provenientes das Mídias Sociais Trabalhadores e Estudantes da Região Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta
	Recursos Chave Matéria Prima Maquinário para Produção Colaboradores		Canais Loja Própria Mídias Sociais Telefone E-mail Site	
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais Custos de Investimento		Fontes de Receitas Produtos na Pronta Entrega Encomendas		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O componente segmento de clientes da Brookies Candy Store é composto majoritariamente por clientes provenientes das mídias sociais, principalmente do Instagram e por pessoas que circulam na região da loja, principalmente trabalhadores e estudantes. Esses consumidores pertencem à classe média ou classe média alta, aparentando um bom poder aquisitivo.

A proposta de valor da Brookies tem um objetivo claro: proporcionar felicidade e bons momentos a seus consumidores por meio de seus doces artesanais. Para que isso se concretize, utilizam da melhor matéria prima disponível no mercado e não produzem para estoque, oferecendo sempre produtos frescos e de sabor diferenciado. Querem que sua marca seja referência em doces de qualidade. O atendimento pessoal e receptivo também é um diferencial.

O contato com os clientes acontece principalmente na própria loja e nas mídias sociais. Outros canais utilizados são o site, o telefone e o e-mail. O atendimento, prestado de maneira pessoal e atenciosa, possibilita um bom relacionamento com os clientes. Procuram fidelizar esses clientes com a ajuda de um cartão fidelidade, mas o fator principal da fidelização é a qualidade do produto e o atendimento.

As principais fontes de receita são as vendas dos produtos na pronta entrega, onde os consumidores consomem no local ou, em muitos casos, levam os produtos para consumo posterior, e as encomendas. Os recursos principais para o negócio são a matéria prima empregada na produção, o maquinário utilizado e os colaboradores, representados pelos três sócios, que dividem as tarefas entre si. As atividades principais são a produção, que acontece todos os dias de funcionamento pela manhã, o atendimento ao cliente, prestado por dois dos sócios e as atividades administrativas pertinentes ao negócio, sendo que na segunda-feira dedicam o dia apenas a esta última.

As parcerias principais são com a empresa de contabilidade, que além do serviço de contabilidade em si, presta assessoria em outros assuntos quando necessário, e com a agência de publicidade que administra as mídias sociais da Brookies. Outros parceiros importantes são os fornecedores da matéria prima. Os custos principais são divididos em custos de infraestrutura, como luz e aluguel. Custos de produção, como o custo da matéria prima, onde destacam-se o chocolate e a manteiga. Custos operacionais referentes às remunerações dos sócios e às embalagens e por fim os custos de investimento.

4.1.2 Chic Brigadeiro

A Chic Brigadeiro atende seus clientes na Avenida Carlos Gomes desde 2014. Como o nome indica, o produto principal da casa é o brigadeiro, são mais de 50 variedades do doce, além de bolos no pote, cupcakes e tortas. Carla, a proprietária do negócio, começou a vender doces ainda adolescente como uma forma de complementar sua renda. Após seguir carreira na aviação e também na publicidade, decidiu dedicar seu tempo integralmente à produção e comercialização de doces, começando em casa e, posteriormente, buscando um espaço maior para produção, se instalou no ponto comercial em que atua até hoje.

Além das encomendas, oferece produtos na pronta entrega de segunda à sábado, entre eles pelo menos 6 variedades de seus brigadeiros. Parte importante da filosofia da Chic Brigadeiro é criar produtos singulares, que não são comumente encontrados, oferecendo assim um diferencial a seus clientes. O quadro modelo de negócio da Chic Brigadeiro está representado pela Figura 3:

Figura 3 – BMC Chic Brigadeiro

Chic Brigadeiro

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Fornecedores da Matéria Prima Aplicativos de Entrega	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Mídias Sociais Atividades Administrativas	Proporcionar momentos de prazer e felicidade aos clientes. Oferecer produtos únicos, que se diferenciem do padrão que é oferecido por outros negócios. Manter o padrão de qualidade, comercializando produtos frescos e utilizando sempre ingredientes selecionados.	Assistência Pessoal	Trabalhadores e Pessoas que Frequentam a Região Clientes Provenientes das Mídias Sociais e do Site Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta
	Recursos Chave Matéria Prima Colaboradores Infraestrutura		Canais Loja Própria Mídias Sociais Telefone E-mail WhatsApp Site	
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais		Fontes de Receitas Produtos na Pronta Entrega Encomendas		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto a seus segmentos de clientes, a maioria são pessoas que circulam na região, principalmente trabalhadores, devido ao fato de o negócio estar localizado numa área predominantemente comercial. Muitos clientes são provenientes das mídias sociais e do site, principalmente no caso de encomendas. Em relação à classe social, os clientes são majoritariamente pertencentes à classe média ou classe média alta.

A proposta de valor visa proporcionar aos clientes uma experiência prazerosa, oferecendo produtos diferenciados, feitos com ingredientes de primeiríssima qualidade. Garantir a qualidade dos produtos também é muito importante para a proposta de valor, por esse motivo só vendem o que é produzido no dia, com o intuito de preservar o sabor e garantir a satisfação de seus clientes.

Contam com diversos canais para interagir com os clientes, como a própria loja, as mídias sociais, o site, contato por e-mail, WhatsApp e telefone. Em relação a relacionamento com clientes, prestam assistência pessoal, que nada mais é do que

um atendimento personalizado, que acontece presencialmente na loja ou através de seus outros canais. Mesmo contando com dois colaboradores para ajudar no atendimento, a proprietária faz questão de sempre estar disponível para atender, e sua presença na linha de frente da loja é constante.

As fontes de receita são divididas em pronta entrega e encomendas. As vendas na pronta entrega representam o maior volume de faturamento, muitos clientes sentam para consumir no local e outros compram para consumo posterior, além dos que compram para presentear alguém. Os recursos principais são a matéria prima para produção, os colaboradores e a infraestrutura do local. Quanto às atividades principais, os dois colaboradores ajudam na produção e no atendimento. As demais atividades, como gerenciamento das mídias sociais e atividades administrativas são desempenhadas apenas pela proprietária.

As principais parcerias são com os fornecedores da matéria prima e com aplicativos de entrega, que são essenciais devido à dificuldade de estacionamento que o ponto comercial apresenta. Quanto à estrutura de custo, destaca-se entre os custos de infraestrutura, o custo do aluguel. Nos custos de produção, o mais impactante é o custo da matéria prima. E nos custos operacionais, o custo com pagamento de colaboradores é o mais significativo.

4.1.3 Lila – Doces Gourmet

Localizada na cidade de Esteio e com mais de 83 mil seguidores no Instagram, a Lila – Doces Gourmet oferece a seus clientes tortas tradicionais, dressed cakes, naked cakes, brigadeiros gourmet, brownies, cupcakes e diversos outros produtos de confeitaria.

A proprietária iniciou no ramo de produção de doces 23 anos atrás, dentro de sua própria residência, focando nesse primeiro momento em tortas e doces

tradicionais. Mais tarde se especializou na produção de bolos artísticos e começou a produzir bolos para festas de 15 anos e casamentos. Antes de atingir a estrutura atual, chegou a abrir uma padaria e confeitaria que veio a ser vendida. Após vender esse primeiro negócio, voltou a produzir encomendas em casa e também começou a fornecer para padarias da região.

No momento presente, atuam em um estabelecimento próprio, aberto ao público para atendimento e busca de encomendas e de quinta a sábado oferecem produtos variados na pronta entrega. Na Figura 4 é apresentado o quadro modelo de negócio da Lila – Doces Gourmet:

Figura 4 – BMC Lila – Doces Gourmet
Lila - Doces Gourmet

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Fornecedores da Matéria Prima Fornecedor de Embalagens Blogueiras	Produção Gerenciamento das Mídias Sociais Atendimento ao Cliente Preparação do Ambiente de Produção Relacionamento com os Fornecedores Recursos Chave Matéria Prima Maquinário para Produção Colaboradores	Entregar para o cliente um produto bonito, de alta qualidade e com sabor diferenciado. Prestar o melhor atendimento possível ao cliente. Produzir sempre com muito amor e carinho, buscando referências externas para inovar nos produtos e oferecer novidades aos clientes. Não reaproveitar nada, comercializar sempre produtos frescos.	Assistência Pessoal Fidelização dos clientes Canais Loja própria Mídias Sociais Telefone WhatsApp E-mail	Clientes Provenientes das Mídias Sociais Residentes de Esteio Pessoas Pertencentes a Classe Média Alta
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais Custos de Investimento		Fontes de Receitas Produtos na Pronta Entrega Encomendas Eventos		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação aos segmentos de clientes, cerca de 80% são provenientes das mídias sociais, vindos de toda região metropolitana de Porto Alegre. Os residentes de Esteio que conhecem o nome da marca há mais tempo e são em sua maioria já clientes fidelizados também são parte importante deste componente. A base de

consumidores é, na opinião da proprietária, majoritariamente pertencente a classe média alta.

A proposta de valor da Lila tem como pilares principais a qualidade dos produtos, o atendimento ao cliente e o sabor pelo qual procura conquistar os clientes e superar suas expectativas. Por meio destes diferenciais competitivos, a confeitaria procura oferecer experiências positivas aos clientes, que atendam suas necessidades e os façam voltar.

Os canais utilizados são particulares e diretos, contando com loja própria e presença forte nas mídias sociais. Possuem um ótimo relacionamento com clientes, principalmente devido ao atendimento que é realizado de maneira pessoal e cuidadosa. Grande parte dos consumidores são fidelizados, consumindo os produtos da Lila regularmente. Os novos clientes geralmente gostam dos produtos e do atendimento e acabam também se fidelizando.

Diversos produtos são vendidos na pronta entrega nas quintas-feiras, sextas-feiras e sábados. As encomendas são realizadas de terça-feira à sábado. Juntos, pronta entrega e encomendas representam o maior volume de vendas e geração de receita. Outras fontes de receitas importantes são eventos como casamentos, festas de 15 anos e eventos empresariais.

Os recursos principais para o negócio são a matéria prima utilizada na elaboração dos produtos, o maquinário utilizado na produção e os recursos humanos representados pelos colaboradores. As ações mais importantes que a confeitaria realiza são a produção, o gerenciamento das mídias sociais e o atendimento ao cliente. A preparação do ambiente de produção e a tratativa com fornecedores também são atividades chave essenciais para o funcionamento do negócio. Em relação a parcerias, a relação com os fornecedores é essencial para entregar valor aos consumidores. A Lila também faz parcerias pontuais com algumas blogueiras, que recebem produtos sem custo em troca de divulgar a marca nas redes sociais.

Por fim, a estrutura de custo do negócio é dividida em custos de infraestrutura, como luz, água e manutenção do imóvel. Custos de produção, onde o custo com matéria prima, principalmente o chocolate, se destaca. Custos operacionais com

funcionários e embalagens e custos de investimento, como por exemplo a aquisição de maquinário voltado à produção.

4.1.4 Lupita Cake Shop

A proprietária, que é proveniente do ramo da estética, adquiriu o negócio há 6 meses. Ela e a filha já eram clientes da Lupita e, sabendo dos diferenciais dos produtos oferecidos, resolveu comprar o negócio e correr o risco de se aventurar em uma nova área.

O mesmo formato de negócio que já estava estabelecido foi mantido, inclusive os funcionários e o cardápio, mantendo como característica principal a originalidade das receitas de tortas, que são o carro-chefe da confeitaria. A proprietária considera que ainda está em período de adaptação, se familiarizando com o ramo de atuação e pensando em maneiras de trazer mais visibilidade à marca.

Atualmente, além das tortas, que são vendidas inteiras em regime de pronta entrega e em fatias na cafeteria, oferecem doces gourmet, brownies e alguns outros pequenos produtos. Além disso, oferecem bolos artísticos para eventos sob encomenda. A Lupita Cake Shop funciona de segunda a sábado, das 10 às 19 horas. O quadro modelo de negócio da Lupita Cake Shop está representado pela Figura 5:

Figura 5 – BMC Lupita Cake Shop

Lupita Cake Shop

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Aplicativo Rappi Café Origem Cerimonialistas	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Encomendas Gerenciamento das Mídias Sociais	Oferecer produtos com sabor diferenciado, separando-se dos concorrentes e focando na qualidade. Oferecer um bom custo-benefício aos clientes.	Foco no atendimento Canais Loja própria Café Origem Mídias Sociais Telefone Participação em Eventos	Clientes Provenientes das Mídias Sociais Pessoas que Possuem um Conhecimento Gastronômico Considerável Pessoas Pertencentes a Classe Média Alta
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais		Fontes de Receitas Produtos na Pronta Entrega Produtos para Revenda Encomendas Eventos		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto aos segmentos de clientes, cerca de 50% são provenientes das mídias sociais. Uma característica importante dos consumidores da Lupita é que os mesmos geralmente possuem um bom nível de conhecimento gastronômico, e até por esse motivo se interessam pelos produtos oferecidos pela empresa. Os consumidores pertencem majoritariamente a classe média alta.

A proposta de valor é diretamente atrelada à qualidade e diferenciação dos produtos. Com uma inspiração europeia, a linha de produtos da Lupita se diferencia dos demais concorrentes. Também procura oferecer um bom custo-benefício aos consumidores, ofertando um produto único a um preço justo.

Dentre os canais diretos utilizados, além da loja própria, utilizam redes sociais, telefone e também participam de eventos voltados a noivas e cerimonialistas. O único canal indireto é o Café Origem, alocado no Shopping Iguatemi, que revende os produtos da Lupita no local. Devido a sempre procurarem oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, possuem um bom relacionamento com os mesmos. Alguns

clientes acabam se fidelizando e indicando a outras pessoas, o que gera um marketing boca-a-boca que beneficia o negócio.

As principais fontes de receita são a venda de produtos na pronta entrega, produtos comercializados junto ao Café Origem, encomendas e atendimento a eventos. Sendo que o volume deste último representa cerca de 50% do faturamento do negócio. Os recursos chave para o funcionamento do negócio são a matéria prima, os colaboradores e a infraestrutura com a qual contam atualmente. As principais atividades são a produção, o atendimento ao cliente, tanto na loja quanto via telefone ou mídias sociais, o gerenciamento das encomendas, principalmente no caso de eventos como festas de casamento e por fim o gerenciamento das mídias sociais.

Os principais parceiros do negócio são o aplicativo Rappi, que desempenha um serviço de *delivery* aos consumidores durante o horário comercial, o Café Origem que comercializa produtos da Lupita e algumas cerimonialistas que indicam a Lupita a novos clientes. Quanto à estrutura de custo, existem custos de infraestrutura, sendo os custos com aluguel e com luz os mais impactantes. Custos de produção, onde o custo do chocolate específico usado nas receitas foi citado como destaque e por fim custos operacionais com colaboradores e embalagens.

4.1.5 Misses Cakes

O negócio teve origem quando uma das proprietárias, Patrícia, começou a fazer cupcakes e vende-los na faculdade. Patrícia sempre teve interesse por gastronomia e fez diversos cursos na área, na faculdade encontrou uma sócia e conforme a demanda dos alunos foi crescendo, as duas resolveram formalizar o negócio. A sociedade durou pouco mais de um ano, e após isso Patrícia tocou o negócio sozinha nos fundos de sua casa, investindo e construindo uma estrutura própria com maquinário profissional. Algum tempo depois, sua irmã se juntou ao negócio como sócia.

Há 5 anos alugaram o ponto em que atuam nos dias de hoje e começaram a oferecer novos produtos. Ambas as sócias buscaram profissionalização por meio de cursos específicos e se formaram confeitadeiras. O foco do negócio é nas encomendas de uma variedade de tortas e doces, sendo os cupcakes e bolos artísticos os produtos de destaque da Misses Cakes. Na Figura 6, é possível observar o quadro modelo de negócio da Misses Cakes:

Figura 6 – BMC Misses Cakes
Misses Cakes

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Fornecedores da Matéria Prima Cerimonialistas / Produtores de Eventos Fornecedor de Embalagens Blogueiras	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Mídias Sociais Cursos	Ser reconhecida pela qualidade, oferecendo um bom custo-benefício e surpreendendo o cliente em termos de qualidade e beleza do produto. Se diferenciar no mercado por meio de uma gama diversificada de produtos. Procuram inovar introduzindo novos produtos sempre que possível.	Assistência Pessoal Fidelização dos Clientes	Clientes Provenientes das Mídias Sociais Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta
	Recursos Chave Matéria Prima Conhecimento Especializado Maquinário para Produção Colaboradores		Canais Loja própria Mídias Sociais Telefone E-mail	
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais		Fontes de Receitas Encomendas Eventos Cursos		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto aos segmentos de clientes, as mídias sociais desempenham um papel importante, pois atraem grande parte dos novos clientes da Misses Cakes. Muitas pessoas viram consumidores após indicações de clientes antigos, sendo que, em geral, os consumidores são pertencentes à classe média ou classe média alta.

A Misses Cakes procura entregar valor aos clientes por meio da qualidade e beleza de seus produtos. Com uma característica artística muito forte, procuram superar as expectativas dos clientes, oferecendo a eles uma grande diversidade de produtos, personalização e atendimento de excelência.

Além da loja própria, possuem uma boa presença nas mídias sociais, divulgando seus produtos e se comunicando com antigos e potenciais clientes. O contato com os clientes acontece também por telefone, e nos casos de eventos e produtos que envolvem mais detalhes, a troca de e-mails é um forte canal de comunicação. Prezam por um bom relacionamento com os clientes, acreditam que é importante ouvir *feedbacks* e devido ao que oferecem aos consumidores, possuem uma boa quantidade de clientes fidelizados que fazem encomendas com frequência e indicam a Misses Cakes a amigos e familiares.

As principais fontes de receita da empresa são as encomendas de cupcakes e bolos artísticos, juntamente com encomendas voltadas para eventos. Devido a pedidos de clientes, começaram a introduzir cursos no seu escopo de produtos, voltados a crianças e adultos. Os recursos principais com os quais trabalham são a matéria prima e o maquinário para produção, o conhecimento especializado que possuem, principalmente na parte artística e seus colaboradores.

As atividades chave do negócio são a produção, o atendimento ao cliente, que é feito por meio de seus diferentes canais, o gerenciamento das mídias sociais e os cursos que são oferecidos. Os principais parceiros do negócio são os fornecedores da matéria prima e o fornecedor de embalagem, que são parte importante da entrega final ao cliente. Também possuem algumas parcerias firmadas com cerimonialistas e produtores de eventos, e parcerias pontuais com blogueiras nas redes sociais.

Por fim, a estrutura de custos é composta por custos de infraestrutura, como aluguel, luz e sistema de alarme. Custos de produção, como a matéria prima, onde o custo com o chocolate é citado como o principal e custos operacionais atrelados principalmente aos colaboradores e eventuais *freelancers*.

O Quadro 2 foi construído com o objetivo de compilar todas as informações expostas nos quadros BMC de cada confeitaria, para posteriormente facilitar a análise dos dados que será apresentada no capítulo subsequente:

Quadro 2 – Compilado Quadros BMC

Componentes BMC	Brookies Candy Store	Lila – Doces Gourmet	Lupita Cake Shop	Misses Cakes	Chic Brigadeiro
Segmento de Clientes	<p>Clientes Provenientes das Mídias Sociais</p> <p>Trabalhadores e Estudantes da Região</p> <p>Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta</p>	<p>Clientes Provenientes das Mídias Sociais</p> <p>Residentes de Esteio</p> <p>Pessoas Pertencentes a Classe Média Alta</p>	<p>Clientes Provenientes das Mídias Sociais</p> <p>Pessoas que Possuem um Conhecimento Gastronômico Considerável</p> <p>Pessoas Pertencentes a Classe Média Alta</p>	<p>Clientes Provenientes das Mídias Sociais</p> <p>Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta</p>	<p>Trabalhadores e Pessoas que Frequentam a Região</p> <p>Clientes Provenientes das Mídias Sociais e do Site</p> <p>Pessoas Pertencentes a Classe Média e Classe Média Alta</p>
Proposta de Valor	<p>Proporcionar bons momentos aos clientes através de seus produtos. Oferecer produtos frescos e de qualidade, utilizando a melhor matéria prima disponível no mercado. Prestar um atendimento receptivo e de qualidade aos clientes. Ser referência em doces saborosos e de boa qualidade.</p>	<p>Entregar para o cliente um produto bonito, de alta qualidade e com sabor diferenciado. Prestar o melhor atendimento possível ao cliente. Produzir sempre com muito amor e carinho, buscando referências externas para inovar nos produtos e oferecer novidades aos clientes. Não reaproveitar nada, comercializar sempre produtos frescos.</p>	<p>Oferecer produtos com sabor diferenciado, separando-se dos concorrentes e focando na qualidade. Oferecer um bom custo-benefício aos clientes.</p>	<p>Ser reconhecida pela qualidade, oferecendo um bom custo-benefício e surpreendendo o cliente em termos de qualidade e beleza do produto. Se diferenciar no mercado por meio de uma gama diversificada de produtos, Procuram inovar introduzindo novos produtos sempre que possível.</p>	<p>Proporcionar momentos de prazer e felicidade aos clientes. Oferecer produtos únicos, que se diferenciem do padrão que é oferecido por outros negócios. Manter o padrão de qualidade, comercializando produtos frescos e utilizando sempre ingredientes selecionados.</p>
Canais	<p>Loja Própria</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Telefone</p> <p>E-mail</p> <p>Site</p>	<p>Loja própria</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Telefone</p> <p>WhatsApp</p> <p>E-mail</p>	<p>Loja própria</p> <p>Café Origem</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Telefone</p> <p>Participação em Eventos</p>	<p>Loja própria</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Telefone</p> <p>E-mail</p>	<p>Loja Própria</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Telefone</p> <p>E-mail</p> <p>WhatsApp</p> <p>Site</p>
Relacionamento com Clientes	<p>Foco no Atendimento</p> <p>Fidelização dos Clientes</p>	<p>Assistência Pessoal</p> <p>Fidelização dos Clientes</p>	<p>Foco no atendimento</p>	<p>Assistência Pessoal</p> <p>Fidelização dos Clientes</p>	<p>Assistência Pessoal</p>
Fontes de Receita	<p>Produtos na Pronta Entrega</p> <p>Encomendas</p>	<p>Produtos na Pronta Entrega</p> <p>Encomendas</p> <p>Eventos</p>	<p>Produtos na Pronta Entrega</p> <p>Produtos para Revenda</p> <p>Encomendas</p> <p>Eventos</p>	<p>Encomendas</p> <p>Eventos</p> <p>Cursos</p>	<p>Produtos na Pronta Entrega</p> <p>Encomendas</p>

Recursos Principais	Matéria Prima Maquinário para Produção Colaboradores	Matéria Prima Maquinário para Produção Colaboradores	Matéria Prima Colaboradores Infraestrutura	Matéria Prima Conhecimento Especializado Maquinário para Produção Colaboradores	Matéria Prima Colaboradores Infraestrutura
Atividades Principais	Produção Atendimento ao Cliente Atividades Administrativas	Produção Gerenciamento das Mídias Sociais Atendimento ao Cliente Preparação do Ambiente de Produção Relacionamento com os Fornecedores	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Encomendas Gerenciamento das Mídias Sociais	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Mídias Sociais Cursos	Produção Atendimento ao Cliente Gerenciamento das Mídias Sociais Atividades Administrativas
Parcerias Principais	Empresa de Contabilidade Agência de Publicidade Fornecedores da Matéria Prima	Fornecedores da Matéria Prima Fornecedor de Embalagens Blogueiras	Aplicativo Rappi Café Origem Cerimonialistas	Fornecedores da Matéria Prima Cerimonialistas / Produtores de Eventos Fornecedor de Embalagens Blogueiras	Fornecedores da Matéria Prima Aplicativos de Entrega
Estrutura de Custo	Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais Custos de Investimento	Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais Custos de Investimento	Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais	Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais	Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir dos dados e análises apresentados no subcapítulo 4.1 e contado também com o auxílio do compilado de informações representado pelo Quadro 2, será possível progredir para a análise coletiva dos modelos de negócio, onde diferentemente da análise individual, que focou em apresentar o modelo de negócio atual de cada negócio e suas características particulares, será executada de maneira conjunta, possibilitando ponderações que não foram possíveis na análise individual.

4.2 ANÁLISE COLETIVA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Neste subcapítulo, cada componente do *Business Model Canvas* será abordado separadamente, com o objetivo de explorar as informações concedidas por cada entrevistado, analisá-las no contexto teórico de cada componente e por fim, realizar a análise coletiva, procurando por possíveis relações de semelhança ou de disparidade presentes nos modelos de negócios.

4.2.1 Segmento de Clientes

Identificar os segmentos de clientes é uma etapa fundamental para qualquer modelo de negócios, pois os clientes são a principal razão pela qual a organização existe e são eles que garantem sua sobrevivência. De acordo com os dados apresentados anteriormente, as confeitarias entrevistadas atendem um nicho de mercado com demandas específicas. Esses consumidores não fazem parte do mercado de massa, pois buscam por produtos diferenciados, com características singulares.

Quanto à procedência destes clientes, todos os entrevistados reconheceram a importância das mídias sociais, que, principalmente nos últimos anos, tornaram-se um meio propício para que as empresas apresentem suas propostas de valor e seus produtos ao mercado. Quando questionada sobre este assunto, Lila, proprietária da Lila – Doces Gourmet, enfatizou a questão das mídias sociais:

[...] o nosso público atual, o nosso público de agora, eu acho que 80% dele gira em cima de Instagram, gira em cima da mídia social, de rede social. Facebook, Instagram, gira em torno disso. O público de agora, daqui, dessa *gourmetização* dos doces, é em cima da rede social. [...].

Quanto ao poder aquisitivo dos clientes, as afirmações também foram semelhantes. Classe média, classe média alta, público AB, clientes que estão dispostos a pagar um pouco a mais por um produto de maior qualidade. Maria Teresa, proprietária da Lupita Cake Shop destacou que a maioria de seus clientes possuem um conhecimento gastronômico acentuado. Já Felipe, um dos sócios da Brookies Candy Store, destacou que uma boa parcela de seus clientes são consumidores devido ao fato de frequentar a região da loja. Inclusive, devido à sua localização, a Brookies começou a atingir um público mais jovem, proveniente dos cursos pré vestibular da região. Lila também comentou sobre a relação entre segmentação de clientes e região, devido à loja se localizar em uma cidade pequena, os residentes de Esteio são parte importante dos clientes do negócio.

4.2.2 Proposta de Valor

A proposta de valor de uma empresa tem como finalidade satisfazer as necessidades dos seus segmentos de clientes, criando valor por meio dos produtos e serviços que oferece. Por meio de uma combinação de diferentes elementos, a proposta de valor é o que singulariza cada negócio, evidenciando suas vantagens competitivas.

Qualidade foi a palavra de destaque nas propostas de valor de todas as confeitarias. Felipe comentou sobre o papel da qualidade na proposta de valor da Brookies, indicando que é uma característica reconhecida por seus clientes. Patrícia, uma das sócias da Misses Cakes, também comentou sobre a importância da qualidade na sua proposta de valor:

[...] Nosso foco é sempre qualidade, a gente sempre, desde o início, sempre foi reconhecida, tudo que vocês fazem é muito bom, essa é nossa ideia, sempre seguir nessa linha. A gente entrega sempre tudo de muita qualidade, isso a gente tem retorno de todo mundo, dos clientes, dificilmente a gente tem reclamação [...].

O atendimento ao cliente foi mencionado pela maioria das confeitarias, sendo que, segundo Felipe, no caso da Brookies, o atendimento é componente essencial da proposta de valor:

[...] Pessoal destaca bastante a receptividade do nosso atendimento, que somos muito simpáticos, que somos sempre alegres, que é muito legal ser atendido por nós. Eu acho que isso é o principal, é o primeiro contato que nós temos com o cliente, com o doce vai ser depois né, o primeiro contato você está tendo comigo aqui. A primeira impressão que você leva da loja é a minha, ou de quem vai estar aqui atendendo. Então se você já não tem uma boa impressão, você de repente nem vai experimentar, porque não foi bem atendido [...].

O sabor do produto foi outro destaque entre as propostas de valor. Maria Teresa, proprietária da Lupita Cake Shop, quando questionada sobre que valor sua confeitaria entrega ao cliente, replicou:

[...] Um sabor diferenciado. A gente tem uma inspiração europeia, bem diferente, não digo de todo mundo, mas 90% das confeitarias aqui no Sul não tem esse tipo de produto, então é um sabor diferente, a gente trabalha só com primeiríssima qualidade, a gente faz questão, chocolate importado... É mais caro, mas é um produto que realmente, quando se prova um e outro, você sente a diferença [...].

4.2.3 Canais

Os canais estabelecem o contato da empresa com seus segmentos de clientes. Eles se dividem basicamente em canais de comunicação, distribuição e venda. Dentre suas diversas funções, as principais são ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços que a empresa oferece, levar a proposta de valor aos clientes, possibilitar que os clientes adquiram os produtos e serviços da empresa e também proporcionar suporte ao cliente após a compra, quando necessário.

Em relação aos canais, as confeitarias possuem estruturas parecidas, todas contando com loja própria, mídias sociais e telefone. Os canais utilizados são majoritariamente particulares e diretos, com exceção da Lupita Cake Shop, que é a única que utiliza um canal parceiro para revenda.

As mídias sociais desempenham um papel importante em todos os modelos negócios, sendo um dos principais canais de interação com os consumidores, conforme Felipe comentou:

[...] Hoje as redes sociais estão impactando bastante. Nossa maior interação é via Instagram, acho que é a rede social mais forte para alimentos. A gente está tendo hoje, principalmente desde o início do ano, bastante retorno por rede social. Via internet a gente recebe bastante pedido. A gente usa bastante rede social para interação com o público, a interação com o público na rede social é mais rápida, né, a gente consegue também ter um feedback mais rápido também [...].

O contato por e-mail também foi citado pela maioria dos entrevistados. Patrícia destacou que faz uso desse canal principalmente no caso de produtos artísticos:

[...] Os orçamentos, os pedidos, geralmente é por e-mail. Como o nosso é muito detalhado, que nem o bolo artístico, que precisa de muitos detalhes, precisa mandar referência, paleta de cores, precisa de uma tratativa longa, não é uma coisa que se resolva em apenas um e-mail. Esses decorados é mais por e-mail [...].

Sobre a grande diversidade de canais que existem nos dias de hoje, Carla, proprietária da Chic Brigadeiro, comentou que às vezes pode ser difícil administrar todos ao mesmo tempo:

[...] Eu tenho notado assim, cada vez mais, que a forma de contato das pessoas, isso é uma coisa que por um lado é bom, mas por outro lado me sobrecarrega muito, porque as pessoas encomendam pelo Facebook, encomendam pelo Instagram, pelo WhatsApp, pelo telefone e por e-mail. Então assim, e antigamente era só por telefone ou por e-mail, e aí era aquilo ali, mas aí a gente tem que ir se atualizando e em datas muito procuradas é até meio preocupante pra mim, que alguma coisa possa passar despercebido. [...].

4.2.4 Relacionamento com Clientes

Este componente descreve como atrair clientes para seu canal de vendas, mantê-los nessa condição e obter crescentes receitas deles ao longo do tempo. O relacionamento com os clientes pode influenciar profundamente a experiência geral de cada cliente e ditar se ele voltará a consumir os produtos e serviços da empresa.

A categoria de relacionamento com o cliente que se destacou entre as confeitarias foi a assistência pessoal, nesse caso o relacionamento é baseado na interação humana, onde o cliente se comunica com uma pessoa que representa a empresa para obter a ajuda que necessita durante o processo de compra. Essa interação pode acontecer pessoalmente, via mídias sociais, por e-mail, telefone, entre outros.

Uma das vantagens da assistência pessoal é que esse tipo de relacionamento permite uma abordagem mais próxima com o cliente. Como Patrícia comentou, na Misses Cakes sempre procuram se certificar que a experiência do cliente foi positiva e, caso contrário, que isso seja corrigido:

[...] Dificilmente a gente tem alguma reclamação, mas quando acontece de ter alguma coisa errada, a gente sempre dá um jeito de conversar com o cliente, de ressarcir de alguma maneira, enfim, se alguma coisa não agradou ele, a gente é muito aberto com os clientes [...].

Quanto à fidelização, a maioria das confeitarias reconhecem que possuem clientes fidelizados, que procuram seus produtos com certa frequência. Essa fidelização se deve a diferentes fatores, mas um bom relacionamento com os clientes é essencial para reter consumidores em qualquer situação. No caso da Brookies, trabalham com um cartão fidelidade com o objetivo de reforçar ainda mais a retenção de clientes.

4.2.5 Fontes de Receita

Este componente é dedicado às receitas, que no caso das confeitarias são provenientes da venda de produtos. Fontes de receita são os modelos de entrada de dinheiro na empresa, primordiais para a estabilidade financeira e para a própria sobrevivência do negócio.

De acordo com os dados coletados, às fontes de receita dos entrevistados dividem-se basicamente em venda na pronta entrega e venda sob encomenda. A porcentagem de receita proveniente de cada uma dessas categorias varia de negócio para negócio. A Misses Cakes, por exemplo, trabalha quase que integralmente com produtos sob encomenda. A Lila trabalha com pronta entrega apenas em três dias da semana. Os demais oferecem produtos na pronta entrega regularmente.

No caso da Lupita Cake Shop, uma de suas fontes de receita é a revenda de seus produtos no Café Origem. Os demais entrevistados não disponibilizam, atualmente, seus produtos para revenda. Os cursos que a Misses Cakes oferece são uma fonte de receita distinta das fontes de receita dos demais entrevistados.

Quando questionada sobre qual fonte de receita trazia mais retorno para seu negócio, Carla replicou:

[...] Quando eu comecei aqui, eu só fazia encomendas, eu achei que a pronta entrega iria ser só um plus, pra agregar alguma coisa. Mas na verdade a pronta entrega é um volume maior que as encomendas. Tem épocas que as encomendas caem bastante, um percentual bem significativo de queda nas encomendas, mas eu tenho sempre a pronta entrega que é o que garante [...].

4.2.6 Recursos Principais

O bloco Recursos Principais descreve os ativos mais importantes, trata especificamente do que é preciso para fazer o negócio funcionar, para atender os segmentos de clientes. Os recursos principais podem ser intelectuais, físicos, humanos ou financeiros. Diferentes recursos são necessários dependendo do tipo de modelo de negócio.

Devido à similaridade dos negócios entrevistados, os recursos utilizados são basicamente os mesmos em todos os casos, o que está diretamente atrelado às atividades principais, componente que será analisado adiante. Os recursos principais

estão em sua maioria ligados à produção, como por exemplo a matéria prima e o maquinário utilizado. A infraestrutura e os colaboradores também são recursos essenciais, visto que não é possível o funcionamento do negócio sem um lugar apropriado, que ofereça todas as condições necessárias para o manuseio de alimentos, e pessoas para executar as atividades requeridas.

4.2.7 Atividades-Chave

Cada modelo de negócio exige uma série de atividades-chave, elas são as atividades e processos mais importantes para o funcionamento do negócio. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar receitas.

Carla, quando questionada sobre este componente, comentou brevemente sobre a dinâmica de atividades principais da Chic Brigadeiro:

[...] Eu tenho dois funcionários que trabalham na produção e no atendimento, e daí, isso muito por conta do negócio ser pequeno e não ter um faturamento que me permita ter uma pessoa pra cada setor, eu faço um pouco de tudo, né, desde da compra, da produção, da venda, das divulgações, tudo sempre centraliza comigo [...].

As atividades principais das confeitarias entrevistadas, assim como os recursos principais, assemelham-se bastante entre si. Produção e atendimento ao cliente são atividades essenciais a todos os negócios. Gerenciamento das mídias sociais também é uma atividade de destaque, sendo que apenas no caso da Brookies essa atividade é terceirizada. A Misses Cakes é a única que atualmente oferece cursos a seus clientes, portanto é a única que desempenha essa atividade.

4.2.8 Parcerias Principais

Este componente descreve a rede de fornecedores e parceiros necessária para a execução do modelo de negócio. As empresas criam alianças por diversos motivos, como por exemplo para otimizar a alocação de recursos e atividades, reduzir riscos e incertezas e adquirir recursos e atividades.

Cada negócio desenvolve suas parcerias baseado em seus interesses e suas necessidades particulares e, por esse motivo, encontramos neste componente mais respostas divergentes do que nos demais tópicos abordados pelo *Business Model Canvas*.

A parceria com os fornecedores foi destacada na maioria das entrevistas, pois principalmente em relação aos insumos, é importante que as entregas sejam realizadas no momento acertado e que a relação comprador-fornecedor seja harmoniosa, evitando falhas que possam comprometer a produção.

Algumas confeitarias fazem parcerias pontuais com blogueiras, com o intuito de divulgar sua marca nas redes sociais e com isso conseguir captar novos clientes. Outras possuem parcerias com aplicativos de entrega, já que oferecer esse tipo de serviço aos clientes por conta própria não é uma tarefa simples de executar.

4.2.9 Estrutura de Custo

No último componente do *Business Model Canvas*, procura-se levantar os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio. Essa análise fica mais fácil após definidos os componentes anteriores do modelo de negócio. Existem estruturas que são direcionadas pelo custo e estruturas direcionadas pelo valor.

Os custos mapeados nas entrevistas são semelhantes, assim como os recursos e atividades principais. Custos de infraestrutura, custos atrelados à produção e custos operacionais. Sobre este tópico, Lila comentou:

[...] Embalagem é um custo astronômico, os insumos e o pessoal. Funcionários custam muito. A parte mais cara dos insumos são os chocolates, chocolate é muito alto o valor, leite condensado também. Nós não pagamos aluguel, mas diluímos um certo valor de aluguel nos custos, porque tem toda a manutenção. E se eu não tivesse o negócio, eu poderia estar alugando esse espaço. Aí tem água, luz, telefone... Luz é um pouco mais, porque tem câmara fria, tem batedeira, forno, panela elétrica, freezer, coisas que consomem bastante, além da iluminação [...].

Como foi visto anteriormente, as confeitarias entrevistadas prezam pela qualidade de seu produto e seus clientes aceitam pagar um pouco a mais por essa qualidade. Dessa maneira, as estruturas de custo analisadas são voltadas à criação de valor, e por mais que trabalhem para manter minimizar seus custos, jamais comprometerão a sua proposta de valor em detrimento de uma redução de custos.

4.3 MODELO DE NEGÓCIO SINTÉTICO PARA CONFEITARIAS ARTESANAIS

Após concluídas as análises individuais e coletivas dos modelos de negócio das confeitarias artesanais selecionadas, foi identificado que existem semelhanças significativas entre eles. O grau de similaridade varia de acordo com cada componente do *Business Model Canvas*, mas é notável que os negócios são estruturados de modo parecido, com propostas de valor que prezam pela satisfação do cliente, orientadas pela qualidade dos produtos.

Isto posto, foi concebido um modelo de negócio sintético para confeitarias artesanais, reunindo as similaridades encontradas nos modelos de negócio anteriormente analisados, com o objetivo de, além de responder a questão de pesquisa que norteia este estudo, ser uma referência de modelo de negócio para empreendimentos que já atuam ou pretendem atuar nesse segmento de mercado. O modelo de negócio sintético é apresentado na Figura 7:

Figura 7 –BMC Sintético para Confeitarias Artesanais

Modelo de Negócio Sintético para Confeitarias Artesanais

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Fornecedores da Matéria Prima Fornecedores de Embalagens Cerimonialistas Blogueiras	Produção Atendimento ao Cliente Gereciamento das Mídias Sociais Atividades Administrativas	Ser reconhecida pela qualidade de seus produtos. Utilizar matéria prima de qualidade. Prestar o melhor atendimento possível aos clientes. Oferecer produtos saborosos e frescos.	Fidelização dos Clientes Assistência Pessoal	Clientes Provenientes das Mídias Sociais Clientes Provenientes da Região da Loja Pessoas Pertencentes a Classe Média e Clase Média Alta
Recursos Chave Matéria Prima Maquinário para Produção Colaboradores Infraestrutura Geral			Canais Loja Própria Mídias Sociais Telefone E-mail	
Estrutura de Custos Custos de Infraestrutura Custos de Produção Custos Operacionais			Fontes de Receitas Produtos na Pronta Entrega Encomendas	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação aos segmentos de clientes, entende-se que as confeitarias devem focar nos clientes provenientes das mídias sociais. Nas entrevistas, ficou claro que grande parte dos consumidores atuais conhecem o trabalho das confeitarias por meio das mídias sociais, e a partir disso resolvem experimentar os produtos indo até as lojas ou realizando encomendas. Os estabelecimentos também devem focar nos clientes provenientes da região em que a loja se encontra. Principalmente onde há circulação comercial, é importante atrair pessoas que poderão se tornar clientes recorrentes e possivelmente indicar a loja à seus amigos e familiares. Foi observado também que a grande maioria dos clientes são pertencentes a classe média ou classe média alta, são pessoas que estão dispostas a pagar por um produto diferenciado e de qualidade.

As propostas de valor identificadas nos modelos de negócio mostraram-se bastante semelhantes, portanto, a proposta de valor que é sugerida no modelo de negócio sintético procura abranger os tópicos mais importantes levantados pelos entrevistados. A proposta de valor é voltada para a qualidade, fato que tem relação

direta com a matéria prima utilizada na produção. Visto que as confeitarias artesanais são negócios pequenos, a relação com os clientes e o atendimento também são parte importante, assim como sabor e frescor dos produtos oferecidos.

Quanto aos canais, sugere-se o uso de pelo menos quatro: loja própria, mídias sociais, telefone e e-mail. A loja própria é o principal canal, pois é o ponto de distribuição dos produtos e também um importante canal de comunicação. As mídias sociais são essenciais para levar a proposta de valor até os clientes, além de também serem um importante canal de comunicação entre negócio e clientes. Os canais mais tradicionais como telefone e e-mail também se mostram importantes, principalmente nos casos onde os clientes buscam mais informações sobre os produtos e o funcionamento da empresa.

O relacionamento com clientes é fundamental para o sucesso do negócio, alguns dos entrevistados relataram que procuram buscar a fidelização, e o modelo de negócio sintético recomenda que essa prática seja adotada pelas confeitarias artesanais, pois fidelizar clientes é tão importante quanto atraí-los. A fidelização impacta diretamente as receitas da empresa e possibilita que outras pessoas tomem conhecimento do negócio por meio de indicações. A assistência pessoal também contribui para que a fidelização aconteça, mas principalmente garante que o cliente se sinta importante e apreciado, resultando em uma experiência positiva, que provavelmente levará o cliente a consumir novamente.

Em relação às fontes de receita, recomenda-se que as confeitarias artesanais trabalhem com produtos na pronta entrega e com encomendas. A representatividade de cada fonte de receita pode variar de acordo com as características de cada negócio, mas foi possível identificar nas análises que no caso das confeitarias artesanais, essas duas fontes de receita se complementam e são as sugestões do modelo de negócio sintético.

O componente recursos principais foi outro que apresentou diversas similaridades, fato que se deve principalmente às semelhanças nas atividades dos negócios entrevistados. Matéria prima e maquinário para produção são recursos essenciais, assim como colaboradores que podem auxiliar tanto na produção como nas demais atividades da empresa. Por fim, infraestrutura geral que possibilite a

execução das atividades principais, podendo essa variar de acordo com as possibilidades de cada empresa.

As atividades principais de uma confeitaria artesanal, de acordo com a análise realizada neste trabalho, são centradas na produção, atendimento ao cliente, gerenciamento das mídias sociais e atividades administrativas. Entende-se que por meio dessas atividades, o negócio é capaz de se estruturar e entregar sua proposta de valor aos clientes. Outras atividades podem ser realizadas, mas dificilmente terão a mesma importância que as quatro atividades principais destacadas.

Toda empresa precisa de parceiros para prosperar, e foi possível concluir que a escolha desses parceiros é muito particular de cada negócio. Portanto, no modelo de negócio sintético, foram destacadas parcerias que poderiam ser interessantes para uma confeitaria artesanal, mas de forma alguma são as únicas que podem ser desenvolvidas. As parcerias destacadas foram com fornecedores, tanto de matéria prima como de embalagens, cerimonialistas e blogueiras ou influenciadores digitais.

A estrutura de custos completa o *Business Model Canvas* e tem como objetivo descrever todos os custos envolvidos na operação. Compreende-se que os custos que se destacam no caso das confeitarias artesanais são custos de infraestrutura, custos diretamente relacionados com a produção e demais custos decorrentes da operacionalização do negócio. Aluguel, matéria prima e colaboradores são apenas alguns exemplos que podem compor a estrutura de custo de uma confeitaria.

5 CONCLUSÕES FINAIS

5.1 CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo analisar, com o auxílio da ferramenta *Business Model Canvas*, como estão estruturados os modelos de negócios das confeitarias artesanais e identificar as melhores práticas cabíveis a esse tipo de negócio. Para que fosse possível atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas com cinco confeitarias artesanais de Porto Alegre e Região Metropolitana.

As entrevistas possibilitaram a coleta de informações fundamentais sobre o funcionamento de cada confeitaria, possibilitando a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* e conseqüentemente permitindo a visualização dos respectivos modelos de negócios. As análises então realizadas permitiram concluir que, de maneira geral, os modelos de negócios das confeitarias artesanais apresentam diversos pontos de similaridade, iniciando pelas propostas de valor e estendendo-se a outros componentes do BMC, como por exemplo, recursos e atividades principais.

Dessa maneira, foi proposto um modelo de negócios sintético para confeitarias artesanais, com o intuito de, reunindo as principais características constatadas nos modelos de negócios anteriormente analisados, compreender como é a estrutura de um modelo de negócios de uma confeitaria artesanal e também indicar as melhores práticas aplicáveis a negócios de estrutura semelhante, servindo assim de referência para empreendimentos do setor.

Como foi mencionado na revisão bibliográfica e no decorrer do estudo, o conhecimento acadêmico sobre confeitarias artesanais é inexpressivo, existindo poucos trabalhos dedicados a essa categoria. Dessa maneira, o presente trabalho proporciona certa contribuição acadêmica, introduzindo o tema de modo que, ao analisar os modelos de negócios de confeitarias artesanais, proporciona um

panorama geral sobre esse tipo de negócio, possibilitando uma maior compreensão acerca do assunto.

O trabalho também proporcionou contribuições práticas, principalmente aos negócios que concederam, por meio das entrevistas, seus dados para análise. As confeitarias participantes podem visualizar seus modelos de negócios de maneira clara, observar quais foram suas principais características destacadas, comparar suas práticas com outros negócios e com o modelo sintético proposto e a partir disso utilizar essas informações para aperfeiçoar seus modelos de negócios. Novos entrantes também podem usufruir do conhecimento proveniente deste estudo para avaliar ou colocar seus modelos de negócios em prática.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo teve como uma de suas principais limitações o fato de que as entrevistas abrangeram apenas confeitarias de Porto Alegre e Região Metropolitana. Outra limitação é em relação à abordagem qualitativa, que pode, em alguns casos, ser tendenciosa, mesmo que involuntariamente, tanto para o pesquisador como para o entrevistado. Além disso, as respostas fornecidas em pesquisas qualitativas são frequentemente abertas à interpretação e podem produzir dados muito subjetivos, que dificultam a análise dos resultados com precisão. O número de participantes no estudo também pode ser considerado uma limitação, pois apesar de conseguir atingir o objetivo de pesquisa, um número maior de participantes possibilitaria uma análise mais completa do setor.

5.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Em trabalhos futuros que tenham como objetivo explorar a mesma temática, será possível validar os resultados deste estudo e aprofundá-los. Ainda é necessário agregar conhecimento sobre confeitarias artesanais, e para que isso seja possível, será necessário o surgimento de novos estudos, que ofereçam novas perspectivas sobre o tema, possibilitando assim uma maior compreensão sobre esse tipo de negócio. A aplicação de ferramentas diferentes, como Análise SWOT, Oceano Azul, entre outras, poderia contribuir com a expansão do conhecimento sobre o tema.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Sobre o Setor 2015**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015/>>. Acesso em: 21 out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Balanco e Tendências do Mercado de Panificação e Confeitaria**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/tendencias-de-mercado-e-indicadores-2018/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 2009.

BARROSO, A.F.A.de A. **Reengenharia de modelo de negócio**: um caso prático no sector industrial de produção de torneiras. 2009. 65f. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2009.

BRITO, Vanessa. **Panificadoras passam por processo de intensa modificação**. 2009. Disponível em: <<http://www.df.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/DF/panificadoras-passam-por-processo-de-intensa-transformacao,14eef023d7b26410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 28 abr. 2018.

CAZZETTA, Roberto Duarte da Silva. **Modelagem de negócios para o Grupo Faro**: aplicação do modelo Canvas e criação de um plano de marketing. 2015/1. 154f. Trabalho de conclusão (graduação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: Acesso em 17 mar. 2018.

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

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

ESTADÃO. **Doces negócios**: como ganhar espaço no segmento de confeitaria. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,doces-negocios-como-ganhar-espaco-no-segmento-de-confeitaria,2553,0.htm>>. Acesso em 14 mar. 2018.

FERNANDES, Gleice Zanettin. **Confeitaria**: Confeitaria artesanal e suas relações com a cozinha comunitária ou incubadora. 2012. 30f. Dissertação – Especialização em Padrões Gastronômicos, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

FIGUEIRA, M., ZAMBALDE, A. L., SUGANO, J.Y. Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p.106-131, abr./jun. 2011.

G1. **Veja negócios mais promissores para micro e pequenas empresas em 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/veja-negocios-mais-promissores-para-micro-e-pequenas-empresas-em-2018.ghtml>>. Acesso em 03 jun. 2018.

GAMA, Isabela Couto. **Diretrizes Estratégicas de Marketing para a Implementação de uma Confeitaria em Florianópolis**. 2010. 79f. Trabalho de conclusão (graduação), Sociedade Educacional de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

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

JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

KOCH, R. **Como Ficar Rico Utilizando o Princípio-Estrela**: Um método inovador para obter o sucesso. São Paulo: Ediouro, 2008.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986, 99 p.

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

MARTINS, Leandro. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Universo dos Livros, 2006.

MAX FOODS. **Revista Confeitaria Brasil**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://issuu.com/maxfoodsrevistas/docs/confeitaria_brasil_ed.15_issuu/20>. Acesso em 22 nov. 2017.

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

OVANS, Andrea. What Is a Business Model?. **Harvard Business Review**, 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Tendências e dicas de inovação para panificadoras e confeitarias.**

Brasília, 2017. Disponível em: <

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-dicas-de-inovacao-para-panificadoras-e-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-dicas-de-inovacao-para-panificadoras-e-confeitarias,826fa82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD#0)

[confeitarias,826fa82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD#0](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-dicas-de-inovacao-para-panificadoras-e-confeitarias,826fa82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD#0)>. Acesso em 03 jun. 2018.

SINDIPAN. **Informativo SINDIPAN RS.** Porto Alegre, 2017. Disponível em: <

<http://sindipanrs.com.br/docs/InformativoSetembro2017.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2018.

SOSTER, Monise Pasetto. **Modelos de negócios:** elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas. 2014. 98f. Trabalho de conclusão

(graduação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em:<<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000946525&loc=2016&l=a61452721907c09d=>>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

APÊNDICE – QUESTIONAMENTOS DO *BUSINESS MODEL CANVAS*

Componentes do <i>Business Model Canvas</i>	Perguntas			
Segmentos de Clientes	Para quem estamos criando valor?	Quem são nossos consumidores mais importantes?		
Proposta de Valor	Que valor entregamos ao cliente?	Qual problema estamos ajudando a resolver?	Que necessidades estamos satisfazendo?	Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Canais	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?	Como os alcançamos agora?	Como nossos canais se integram e como estão integrados a rotina dos clientes?	Qual funciona melhor e quais apresentam o melhor custo benefício?
Relacionamento com Clientes	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?	Quais já estabelecemos?	Qual o custo de cada um?	Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
Fontes de Receita	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?	Pelo que eles pagam atualmente?	Como pagam?	O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer?	Que recursos principais nossos canais de distribuição requerem?	Que recursos principais nosso relacionamento com clientes requer?	Que recursos principais nossas fontes de receita requerem?

Atividades-Chave	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?	Que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem?	Que atividades-chave nosso relacionamento com clientes requer?	Que atividades-chave nossas fontes de receita requerem?
Parcerias Principais	Quem são nossos principais parceiros?	Quem são nossos fornecedores principais?	Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?	Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de Custo	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios?	Que recursos principais são mais caros?	Quais atividades-chave são mais caras?	