

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL – TURMA 2016/2017
ESTUDO DE CASO DA URBAN FARMCY: DESCRIÇÃO DO MODELO DE
NEGÓCIO

Bruna Morais Schenatto

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Resumo

Este artigo destina-se à apresentação do modelo de negócios da empresa Urban Farmcy, de uma maneira objetiva, para posterior conclusão se é um empreendimento viável ao mercado inserido. Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, com a aplicação de entrevista com o sócio fundador da empresa, visando a correlacionar a entrevista com o referencial teórico pesquisado, para assim fazer um estudo de caso. Num mundo em que as pessoas cada vez mais se preocupam com bem-estar, sustentabilidade, aquecimento global e conscientização ambiental, a Urban Farmcy surge com o objetivo de redefinir o futuro da alimentação e gerar um impacto positivo nos âmbitos social, ambiental e econômico, contribuindo com o engajamento e a retenção dos clientes de um modo diferenciado e sustentável. Neste trabalho serão apresentados os principais clientes, produtos e serviços, canais de distribuição e comunicação, a forma de relacionamento, fontes de receita, principais recursos, atividades-chave, custos e parcerias da empresa Urban Farmcy, ou seja, as variáveis mais importantes que compõem um modelo de negócios de uma empresa.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Alimentação. Modelo de negócio. Localismo. Empreendimento. Conscientização ambiental.

ESTUDO DE CASO DA URBAN FARMCY: DESCRIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

1 Introdução

Houve um tempo na gastronomia em que sofisticação era sinônimo da presença de ingredientes transportados de muito longe. Através de grandes containers, produtos alimentícios atravessavam oceanos, para enfim chegar à mesa do consumidor. Aqueles que consumiam produtos dessa maneira ocupavam um *status* alto na sociedade. Porém, com o aquecimento global e a conscientização ambiental, as pessoas se tornaram mais apreensivas em relação a essa forma de consumo, visto que os transportes desses insumos aumentam a emissão de gases poluentes na atmosfera. Através de movimentos de conscientização, a gastronomia mundial passou por uma grande transformação. Como exemplo, podemos citar o movimento *Slow Food*, criado em 1986 por Carlos Petrini, que consiste em uma contrapartida ao *fast-food*, promovendo a maior apreciação da comida local e de qualidade, cuja produção também valorize o meio ambiente.

A revolução industrial afastou as pessoas dos campos, e as famílias tiveram que se adaptar a uma vida urbana muito mais complexa e evoluída, com maior acesso à informação. As pessoas começaram a viver em uma sociedade acelerada, e a falta de tempo resultou na perda de qualidade de vida, relacionada à saúde e ao bem-estar do indivíduo. Com o tempo e com o aumento de problemas de saúde da sociedade em geral, as pessoas cada vez mais começaram a buscar ferramentas que as auxiliem no combate a essas doenças e passaram a consumir alimentos saudáveis em prol da saúde. Muitas vezes, os consumidores estão dispostos a pagar mais caro por produtos mais naturais, frescos, orgânicos e livres de substâncias que façam mal à saúde. O consumidor espera que as empresas do ramo os ajudem a modificar os hábitos não tão saudáveis.

É neste contexto que surge a empresa Urban Farmcy, que introduz ao mercado porto-alegrense uma proposta de hiperlocalismo, que consiste em vender e consumir os alimentos o mais próximo do local em que são produzidos. Buscando proporcionar uma alimentação mais nutritiva e saudável e um ambiente que transmite preocupação com a sustentabilidade do meio ambiente e com a alimentação saudável, o restaurante engaja as pessoas a ampliarem a visão sobre o consumo de alimentos, transformando a casa em uma microfazenda e investindo em microprodutores locais.

Considerando os aspectos destacados, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual seria o modelo de negócios da Urban Farmcy?**

Ponderando a pergunta de pesquisa formulada neste artigo, foi definido que o objetivo geral deste artigo é *construir um modelo de negócios para a Urban Farmcy adequado ao mercado inserido*.

Foram também definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o modelo de negócios para a Urban Farmcy;
- b) apresentar à sociedade esse novo tipo de empreendimento sustentável;
- c) oferecer à Urban Farmcy um modelo de negócios como ferramenta de auxílio para gestão e competição de mercado;
- d) verificar, na perspectiva do mercado, se é um empreendimento viável.

Para este estudo, será efetuada uma revisão teórica sobre modelo de negócio, localismo e sustentabilidade.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Modelo de negócio

O modelo de negócio, também conhecido como *business model*, pode ser definido como uma descrição de um negócio, das partes essenciais para sua composição, em que a ideia deve ser compreendida. De acordo com Dornelas (2016), o modelo de negócios busca explicar como é o modelo de receita da empresa e como as diversas áreas e processos da empresa deverão funcionar para que gere rentabilidade e valor ao cliente. Para o autor, “O modelo de negócios é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor” (ibidem, p. 120). Muehlhausen (2014, p. 21) acrescenta que,

Em sua forma mais simples, um modelo de negócio é sua fórmula de lucro – é o método que se usa para obter clientes, servir a eles e ganhar dinheiro fazendo-o. Todo negócio tem um modelo, mesmo que ninguém se preocupe em escrevê-lo. Isso acontece porque o modelo de negócios é a estrutura básica do negócio – que serviço ele oferece ou que produto ele cria ou vende para ganhar dinheiro. Geralmente os modelos de negócio focam na receita lucrativa e na remessa necessária para manter essa receita fluindo.

Muehlhausen (2014) expõe que o modelo de negócios proporciona uma maior lucratividade, através da combinação de todos os serviços oferecidos pelo negócio. Quanto mais diferenciado e particular o serviço prestado ou produto ofertado, mais lucrativa a empresa será.

Geralmente, o modelo de negócio é confundido com plano de negócio. A principal diferença entre esses conceitos é que o modelo descreve a ideia principal do negócio, enquanto o plano constrói essa ideia. Embora apresentem diferenças, ambos os conceitos estão interligados (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2016) ainda esclarece que o plano de negócios é utilizado por empreendedores que querem estruturar seus negócios, sendo um guia para novos negócios e ajudando a detalhar o modelo de negócios de uma empresa. Desta forma, “O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro” (ibidem, p. 13).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), modelo de negócios refere-se a um esquema para que a estratégia de uma empresa seja implementada através das estruturas das organizações, que englobam processos e sistemas.

Com intenção de se focar em algo prático e rápido, surge o modelo de negócios denominado Canvas, que tem como objetivo testar de maneira descomplicada se uma ideia, produto ou negócio é viável no mercado (DORNELAS, 2016). Para mostrar a lógica de como uma organização pretende gerar valor, um modelo de negócios deve ser apresentado através de nove componentes básicos que compõem o Canvas e se relacionam com as quatro áreas necessárias para um negócio: clientes, infraestrutura, oferta e viabilidade financeira. Os nove componentes básicos são: segmentos de clientes, valor de proposta, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura do custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

Os nove componentes de um modelo de negócios formam a base para uma ferramenta útil, que chamamos de Canvas de Modelo de Negócios. Esta ferramenta lembra uma tela de pintura com nove blocos – que permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes. O Canvas funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos seus elementos [...] É uma ferramenta prática e útil que promove

entendimento, discussão, criatividade e análise. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 42).

Quanto ao componente segmento de cliente, podemos dizer que se refere a quem a organização presta o serviço ou produto, isto é, para quem a empresa está criando valor. Nesse componente, a empresa deve refletir sobre quais são seus consumidores mais importantes. Os clientes são a parte principal do negócio, sem eles a empresa não sobrevive ao tempo. Logo, a empresa deve segmentá-los de acordo com necessidades e características comuns. A organização deve decidir quais segmentos irá atender e quais terá que ignorar, conforme refletem Osterwalder e Pigneur (ibidem, p. 20).

Grupos de clientes representam segmentos distintos se: suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Osterwalder e Pigneur (ibidem) descrevem que há diversos tipos de segmentos de cliente, sendo os principais: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercados multilaterais. O mercado de massa foca em um grande grupo de clientes que possuem problemas e necessidades similares, como, por exemplo, a indústria de eletrônicos. O nicho de mercado concentra-se em um grupo específico e especializado de clientes, com necessidades específicas, como o mercado automobilístico. Já o segmentado é o modelo de negócio que atende um segmento de clientes que possuem características diversificadas, porém necessidades similares, tal como o setor bancário. O segmento de cliente diversificado serve clientes que possuem problemas e necessidades muito diferentes, como é o caso de lojas de comércio *on-line*. E, por último, a plataforma multilateral, também conhecida como mercados multilaterais, atende dois ou mais segmentos de clientes interdependentes entre si, como as empresas de cartão de crédito.

No que diz a respeito à proposta de valor, Osterwalder e Pigneur (ibidem) apontam que este componente representa os produtos e serviços oferecidos que adicionam valor a um segmento de clientes exclusivo.

A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. (ibidem, p. 22).

Para Osterwalder e Pigneur (ibidem), há vários elementos que auxiliam na criação de valor ao cliente, sendo os principais: novidade no produto, que geralmente é relacionado com tecnologia; personalização e customização dos produtos; melhoria quanto ao desempenho; *design* moderno; marca ou *status*; preço; redução de custo; redução de risco; acessibilidade; e conveniência.

O componente canais engloba a maneira como uma empresa se comunica e se aproxima do seu segmento de cliente para oferecer uma proposta de valor. Tem como objetivo também ampliar o conhecimento dos clientes ao produto oferecido pela empresa, avaliando sua importância, além de servir como um canal de auxílio no pós-venda. Os canais de comunicação, distribuição e venda serão o primeiro contato do cliente com a empresa. Informam a maneira como os clientes serão contatados e alcançados, e descrevem qual canal de comunicação apresenta melhor custo-benefício e tem o melhor funcionamento. Os canais

apresentam cinco fases distintas: conhecimento sobre o produto, avaliação da proposta de valor, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (ibidem) expõem que o componente relacionamento com clientes indica a relação que a empresa quer ter com cada segmento de cliente, além de verificar qual o seu custo e como se integra ao restante do modelo de negócio da empresa. As relações podem ser pessoais ou automatizadas. Podem também ser impulsionadas pelos seguintes motivos: conquista do cliente, retenção do mesmo e ampliação das vendas. Há diversas categorias de relacionamento com o cliente: assistência pessoal, no caso de interação humana através de diversos meios de comunicação, como *e-mail*, *call-center*, entre outros; assistência pessoal dedicada, no qual um representante se relaciona exclusivamente com um cliente, geralmente por um longo período de tempo; *self-service*, no qual a empresa não possui relacionamento direto com o cliente, mas oferece recursos para atender suas necessidades; serviços automatizados, que seria um *self-service* mais sofisticado e tecnológico; comunidades, em que a empresa oferece seus serviços ao cliente através de uma comunidade de usuários, exemplificado através de redes sociais; e cocriação, em que a empresa vai além da relação cliente-vendedor e divide a criação de seu produto com seu cliente – no caso, podemos citar conteúdos digitais.

No que concerne a fontes de receita, este componente levanta questões referente a quanto o cliente paga e está disposto a pagar pelo produto ou serviço oferecido pela empresa, além de verificar o quanto cada fonte de receita auxilia para o total da receita (ibidem).

O componente fontes de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente. [...] Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência e mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: 1. Transações de renda resultantes de pagamento único; 2. Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra. (ibidem, p. 30).

Osterwalder e Pigneur (ibidem) apontam que se podem criar receitas através da venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos (aluguéis ou *leasing*), licenciamento, taxa de corretagem e anúncios. A venda de recursos seria a venda do direito de apropriação de um produto físico, como livros, automóveis e eletrônicos. Taxa de uso significa cobrar pelo uso de um serviço, e a taxa de assinatura seria gerada por um serviço que tenha um acesso contínuo. Empréstimos, como também aluguéis ou *leasing*, vendem através de uma taxa, o direito temporário a um recurso específico, por um determinado período. Já o licenciamento concede ao cliente que consiga utilizar propriedade intelectual protegida, através da cobrança de taxas. Na taxa de corretagem, a receita é gerada quando há um serviço de intermediação para duas ou mais partes. Por último, o anúncio deriva de taxas para divulgar produtos, marca ou serviço.

Há dois tipos de mecanismos de precificação para cada fonte de receita: a precificação fixa, na qual os preços são baseados em variáveis estáticas, como características do produto, segmento de cliente e quantidade comprada; e a precificação dinâmica, em que os preços mudam de acordo com o mercado, influenciados diretamente pela lei da oferta e demanda, gerenciamento de produção, leilões, ou ainda através de barganha entre dois ou mais parceiros de negócios (ibidem).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (ibidem), para funcionar um modelo de negócios, o componente recursos principais é essencial, pois é nele que se descrevem os recursos mais importantes, requisitados pela proposta de valor.

Cada modelo de negócio requer recursos principais. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamento com os segmentos de cliente e obtenha receita. Diferentes recursos são necessários dependendo do modelo de negócios [...] Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 34).

A categoria física inclui empresas que dependem dos recursos físicos (como sistemas, máquinas, veículos, pontos de venda, fábricas, redes de distribuição e edifícios), as quais geralmente demandam muito capital. Já a categoria intelectual compõe as empresas que dependem de recursos intelectuais para continuar no mercado, tais como marca, patentes, conhecimentos particulares e banco de dados. Nos recursos principais humanos, as pessoas são fontes essenciais ao negócio, como acontece em indústrias criativas e de conhecimento. A categoria financeira inclui empresas que requisitam garantias ou recursos financeiros, como linhas de crédito e dinheiro, ou opção de ações para contratar funcionários (ibidem).

Para Osterwalder e Pigneur (ibidem), descrever quais ações são essenciais para o sucesso de um modelo de negócios é a função do componente atividades-chave. Através desse componente, a proposta de valor pode ser criada e oferecida ao cliente, além de permitir a criação de renda, maior relacionamento com o cliente e alcance de mercados. Produção, resolução de problemas e plataforma ou rede são exemplos de categoria de atividades-chave. A produção envolve desenvolver, fabricar e entregar produtos de maior qualidade ou em grandes quantidades. Já a resolução de problemas está relacionada com a capacidade de a empresa encontrar novas soluções para dificuldades para cada cliente. Atividades-chave de plataforma ou rede são modelos de negócios que utilizam uma plataforma como recurso principal.

As parcerias principais são o componente responsável pelo funcionamento do modelo de negócios, relatando sua rede de fornecedores e parceiros:

As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos modelos de negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: 1 - Alianças estratégicas entre não competidores; 2 - Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; 3 - Joint ventures para desenvolver novos negócios; 4 - Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. (ibidem, p. 38).

Há três principais motivações para uma parceria: otimização e economia de escala, redução de riscos ou incertezas e aquisição de recursos ou atividades particulares. A otimização e economia de escala é a forma mais básica de parceria, que de modo geral é formada com o objetivo de otimizar a alocação de recursos e atividades, além de reduzir custos. Normalmente, envolve terceirização e compartilhamento de infraestrutura. Para redução de riscos e incertezas, parcerias são formadas, para maior compartilhamento de informações em ambiente competitivo. Já a aquisição de recursos e atividades particulares é necessária, visto que uma empresa não possui todos os recursos necessários para seu negócio, sendo ideal procurar outras firmas para suprir essa carência (ibidem).

Por fim, o último componente é a estrutura de custo, a qual, de acordo com Osterwalder e Pigneur (ibidem), se trata de todos os custos que estão envolvidos em um modelo de negócios.

Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com a relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividade-chave

e parcerias principais. Alguns modelos de negócios, entretanto, são mais direcionados pelos custos de outros. As linhas aéreas ‘econômicas’, por exemplo, têm construído modelos de negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 40).

Para o sucesso do modelo de negócios, é útil apontar duas grandes classes para a estrutura de custo: direcionadas pelo custo, que envolve sempre manter o custo o menor possível, através de terceirizações, baixo preço na proposta de valor e a maior automatização; e direcionadas pelo valor, que se focam na criação de valor, geralmente com propostas de valor sofisticadas e diferenciadas, como serviço dos hotéis de luxo (ibidem).

Para Osterwalder e Pigneur (ibidem), os custos podem ser fixos, variáveis, de economia de escala ou escopo. Os custos fixos permanecem iguais, independentemente do que é produzido, como salários e aluguéis. Os custos variáveis alteram-se de acordo com o com o volume de produto ou serviço produzido. Na economia de escala, a empresa se beneficia à medida que a demanda aumenta, e na economia de escopo a vantagem se dá através de um maior escopo de operações.

2.2 Localismo e sustentabilidade

Com a degradação das economias locais pela revolução industrial e pelo imperialismo, que apreciavam os ganhos com economia de escala e escopo, o localismo surgiu principalmente no Reino Unido, através do político britânico Tony Blair, com o movimento denominado *Novo Localismo*, que tinha a ideia de melhorar a implementação de metas nacionais com a transferência de poder para nível local. Houve também um movimento no início da década de 1980, nos Estados Unidos, em que se incentivavam os produtos produzidos localmente. Provavelmente, tal movimento foi impulsionado pelo insatisfatório modelo industrial econômico para pequenos agricultores e pela constante insatisfação com a certificação orgânica (MATZEMBACHER, 2013). A evolução desta perspectiva é descrita por Ehlers (2008, p. 55):

Em meados dos anos 1980, a crescente preocupação com a qualidade de vida no planeta e com os problemas ambientais globais – como a dilapidação das florestas tropicais, as chuvas ácidas, a destruição da camada de ozônio e as mudanças climáticas – levou ao surgimento de um novo paradigma das sociedades modernas: a sustentabilidade. Não que as reflexões sobre esses problemas fossem uma novidade, mas nessa fase essa discussão adquiriu proporções muito maiores, ganhando amplo espaço na mídia.

Com o passar dos anos, os valores e o meio ambiente mudaram. Por muito tempo, conceito de sofisticação no mercado era produto importado, porém, com o aquecimento global e a preocupação da sociedade com o meio ambiente, houve uma apreensão e a busca de produtos locais, pois o transporte de produtos importados exige queima de combustíveis fósseis, que gera poluição, prejudica o meio ambiente e contribui para o aquecimento global (BALLE, 2017).

O novo século trouxe também uma grande preocupação das pessoas em relação à qualidade da alimentação (EHLERS, 2008, p. 78-79):

Em todo o planeta, o contingente de obesos já é maior do que a população desnutrida, estimada em 800 milhões de habitantes. A farta diversidade e disponibilidade de alimentos processados contribuíram para isso. [...] A tendência de se adotar hábitos alimentares mais saudáveis ampliou a procura por alimentos com menos calorias, com baixos teores de gordura e por produtos certificados, como os orgânicos, biodinâmicos ou naturais. Estes produtos têm que seguir rigorosamente a legislação ambiental e trabalhista, além de atender às normas das certificadoras.

O localismo, de acordo com a organização BALLE (2017), tem como objetivo gerar abundância e crescimento em uma cadeia econômica. O resultado é obtido através da cooperação de economias locais na estruturação de uma comunidade mais saudável e sustentável. Trata-se de uma nova concepção de economia, onde o foco é produzir o que se consome na localidade em que se vive. Para isso, a organização recomenda que haja auxílio empresarial, substituição de produtos importados por locais, além da diferenciação, diversificação e ampliação da propriedade local.

Para que ocorra a mudança na economia local, deve-se primeiramente investir nas indústrias que fornecem a base para uma sociedade: agricultura, transporte, energia, varejo e construção (ibidem). Isso transforma a economia em nível global, pois cada localidade é parte de um grupo maior, transformando-se em uma rede coletiva de sustentabilidade.

3 Método de pesquisa

A metodologia deste artigo é composta por estudo exploratório e por pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso do modelo de negócio da Urban Farmcy.

3.1 Pesquisa quanto à abordagem

Para Oliveira (2011), a pesquisa qualitativa é um processo em que se analisa a realidade do objeto de pesquisa, refletindo sobre o mesmo. Para isso, utilizam-se ferramentas como entrevistas, aplicação de questionários, observações, estudos de literatura referentes ao tema e análise de dados.

Goldenberg (1997) aponta que, na pesquisa qualitativa, a coleta de dados não possui representatividade numérica, e sim análise profunda de uma esfera social. Martins e Campos complementam (2004, p. 22):

A pesquisa qualitativa [...] é aquela que envolve a obtenção de dados descritivos, colhidos no contato direto do investigador com a situação estudada. O pesquisador qualitativo preocupa-se mais com o processo do que com o produto, procurando retratar a perspectiva dos participantes. Isto significa que estuda-se a realidade, em seu contexto natural, tal como sucede, e procura dar sentido ou interpretar os fenômenos de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas nesse contexto.

3.2 Pesquisa quanto aos objetivos

A pesquisa exploratória adotada neste artigo, para Santos e Caneloro (2016, p. 73), tem “o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado. Sendo uma pesquisa exploratória, não requer coleta de dados. [...] compreende-se a aplicação de um instrumento de levantamento de dados, tal como um questionário ou uma entrevista”.

Gil (2002) esclarece que a pesquisa exploratória tem como objetivo possibilitar maior proximidade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais evidente ou de levantar hipóteses. Tais pesquisas têm como objetivo aperfeiçoar ideias ou revelar novas intuições. É flexível, e por vezes a pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem conhecimento e experiências práticas com o problema da pesquisa e análise de exemplos que despertem a sua compreensão. Geralmente, nesses casos, adquire a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica.

Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a

real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. (SANTOS, 2000, p. 26).

3.3 Pesquisa quanto ao procedimento

O estudo de caso, técnica de pesquisa selecionada para este artigo, seleciona um objeto de pesquisa, que pode ser um fato ou fenômeno qualquer e estuda seus aspectos de maneira profunda (SANTOS, 2000).

Santos e Candeloro (2006, p. 76) ilustram que o estudo de caso “descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes constituintes e analisa-os, considerando inicialmente um problema a ser solucionado pelo acadêmico”.

O estudo de caso é uma estratégia metodológica do tipo exploratório, descritivo e interpretativo. [...] Como método de pesquisa acadêmica, o estudo de caso deve ser aplicado dentro do rigor científico através do estabelecimento de objetivos, levantamento de hipóteses e delineamento do procedimento metodológico, com a utilização de técnicas para coleta e análise de dados. (OLIVEIRA, 2011, p. 25-26).

3.4 Técnica de coleta e análise de dados

Martins e Campos (2004) descrevem que as principais técnicas para coleta de dados qualitativos são: observação participante, questionário e entrevista – sendo a última a escolhida para este trabalho. A entrevista coleta dados a partir do discurso.

Barros e Lehfeld (2000, p. 91) apontam que “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

Para Marconi e Lakatos (2005), a entrevista consiste no encontro de duas pessoas, para troca de informações sobre determinado assunto, mediante uma conversa profissional para verificar causas de um problema ou propor soluções através de coleta de dados. Tem como objetivo obter informações do entrevistado e geralmente é realizada face a face.

Na fase de coleta de dados, o pesquisador registra os dados obtidos para depois passar ao processo de classificação e categorização. Nesse momento, os dados são examinados e transformam-se em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses. Antes de se passar à fase de interpretação, é necessário que o pesquisador examine os dados, isto é, deve submetê-los a uma análise crítica, observando falhas, distorções e erros. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 93).

Neste trabalho foi realizada uma entrevista profunda com o sócio fundador, através da guia de entrevista do Apêndice A, localizado no final deste artigo. A guia foi elaborada a partir das principais variáveis que compõem o modelo de negócio: clientes, produtos e serviços, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, principais recursos, atividades-chave, principais custos e parcerias.

4 Resultados alcançados

A Urban Farmcy surgiu de um sonho de empreender uma marca de alimentação que tivesse engajamento socioambiental, posicionando o alimento como gerador de toda a experiência e financiador do propósito. Após um estudo do mercado de alimentação, os empreendedores notaram que as pessoas não acreditam no sistema alimentício no qual estão submetidas e que este não é sustentável, além de conter alimentos altamente industrializados e nocivos. Por um lado, há grandes redes de *fast-food* que não entregam nada realmente nutritivo, somente produtos prejudiciais à saúde; por outro, está a cozinha clássica, a qual,

ainda que entregue um produto atraente, está preocupada principalmente com sabores e texturas, esquecendo o valor nutritivo do alimento. Apesar da existência de restaurantes naturais, veganos e vegetarianos, que se preocupam com o meio ambiente e possuem projetos sustentáveis, foi observado que faltavam sabor e prazer nestas opções alimentícias. Nesse cenário, a Urban Farmcy surgiu com o objetivo de entregar um alimento altamente nutritivo e saboroso, que oferecesse uma experiência prazerosa e envolvente. A Urban Farmcy não se considera um restaurante típico, e sim um negócio que tem como objetivo redefinir o futuro da alimentação. O restaurante foi a forma encontrada para que tal objetivo seja atingido. A escolha do local da empresa se deu através das características comerciais do bairro. O ideal para os sócios seria um lugar cercado de residências e comércio, que reúna e ofereça diferentes serviços e produtos, além de ter fácil conveniência e acesso físico (existência de estacionamento).

A seguir, no Quadro 1, estão os principais dados coletados na entrevista com um dos sócios proprietários. Após a correlação com a análise teórica, foi possível construir o modelo de negócios para a Urban Farmcy.

Quadro 1: Coleta de dados entrevista com sócio proprietário

URBAN FARMCY – MODELO DE NEGÓCIO	
Clientes	Pessoas que estejam buscando alimentos nutritivos e frescos
Produtos e serviços	Preparação e entrega de produtos orgânicos, naturais e locais Fazendas urbanas
Canais	Canal de comunicação e distribuição direta com o cliente
Relacionamento com clientes	Relacionamento inclusivo e direto
Fontes de receita	Venda do produto oferecido Preço justo, aceito pelos clientes – Há taxa de serviço opcional
Principais recursos	Pessoas, marca, máquinas e equipamentos
Atividades-chave	Qualidade na produção dos alimentos, bebidas e atendimento Treinamento da equipe
Principais parcerias	Produtores locais Produtores estrangeiros
Principais custos	Matéria-prima, insumos produtivos, custo com funcionários e produtores, custo tributário, custo com manutenção, telefonia, internet

Fonte: dados coletados.

Para construção do modelo de negócio, observou-se que, dos diferentes tipos de segmento de mercado, o mais adequado para a Urban Farmcy é o nicho de mercado, já que atende um mercado específico, sendo que seus consumidores mais importantes são as pessoas dispostas a incluir nas suas vidas um alimento mais nutritivo, fresco, que queiram ter essa experiência de se alimentar de forma mais nutritiva, muito saborosa e que desejem conhecer mais sobre o alimento. O restaurante também tenta apresentar o produto a pessoas que não têm interesse pelo tipo de alimentação oferecida e assim reter mais clientes, embora não seja o consumidor foco.

Em relação à proposta de valor, os produtos e serviços oferecidos no restaurante são as refeições e bebidas orgânicas e naturais, além das fazendas urbanas – modo de produção de vegetais no qual microfazendeiros locais são inseridos no mercado para serem produtores da empresa.

O principal objetivo da Urban Farmcy é entregar um alimento ou bebida de alto valor nutritivo e de experiência gastronômica inesquecível, que seja produzida o mais próximo do restaurante, na medida do possível, redefinindo assim o futuro da alimentação.

No restaurante, há estufas de vegetais à amostra do cliente, em que são cultivados alguns vegetais, como rúcula, couve-crespa, beterraba e grama de trigo, tudo para ter uma maior inserção e confiança do consumidor, expondo que o produto a ser consumido é local e saudável. Somente os insumos, como alguns tipos de grãos, não são produzidos pela empresa ou pelos microfazendeiros, sendo importados de alguns países, como o Chile.

As refeições são preparadas através da técnica Raw, ou seja, a baixas temperaturas, inferiores a 46°C, preservando o valor nutricional. O produto é uma novidade, principalmente na cidade de Porto Alegre, contribuindo para criação de valor ao cliente, pois não há concorrentes diretos da empresa que ofereçam o mesmo tipo de produto e serviço.

O canal de comunicação com os clientes é particular e direto, através do restaurante, fisicamente, ou por telefone, site e redes sociais. A divulgação da empresa é de dentro para fora – ou seja, através das experiências que o cliente tem, a imagem da empresa é refletida no mercado, indireta e informalmente, como nas indicações boca a boca ou opiniões em redes sociais. No site, há fotos dos produtos, suas características e composição, além dos preços.

A categoria de relacionamento com clientes seria a assistência pessoal, pois a relação é muito inclusiva, acessível e direta. Um exemplo de prática da empresa é oferecer livros para os clientes levarem para casa, assim estes se sentem mais conectados com o restaurante e estabelecem um vínculo de mútua confiança. Também se disponibilizam as receitas do restaurante a consumidores e fornecedores. A empresa oferece treinamento de atendimento aos funcionários, sempre focando no bem-estar do consumidor.

A receita é gerada através de venda do produto oferecido, cujo preço é calculado na maneira tradicional: custos, mais despesas e lucro. Os clientes podem pagar a taxa de 10% pelo serviço, se quiserem ou não. Eles valorizam o produto e o serviço oferecido pela qualidade e pela diferenciação, logo o preço é aceito pelos consumidores. As opções de pagamento incluem cartões de débito ou crédito, além do dinheiro. A precificação segue o modelo fixo, que consiste no cardápio com os preços de cada produto disponível para compra. A empresa trabalha com demanda controlada de alguns pratos para evitar o desperdício.

A Urban Farmcy possui diversos recursos principais para que possa oferecer seu produto e serviço. Em relação aos recursos físicos, pode-se citar o imóvel onde está localizado o restaurante, as máquinas nas cozinhas, necessárias para preparar as refeições e as bebidas, as estufas para desenvolvimento e cultivo de novos produtos, os equipamentos e o sistema de pagamento e armazenamento de dados. A produção *indoor* nas estufas evita perdas por causa do clima, há recirculação da água, não havendo desperdícios e sem o uso de agrotóxicos. A marca Urban Farmcy está se consolidando cada vez mais no mercado, e tem se tornado um recurso intelectual importante. O recurso humano também é essencial, visto que a origem e a entrega do produto e serviço oferecidos pela empresa dependem de seus funcionários e microfazendeiros urbanos.

As ações mais importantes para o negócio funcionar são manter sempre seus clientes engajados, informados sobre os serviços e produtos oferecidos pelo restaurante, através de redes sociais, site e comunicação informal, conforme já explicado. Para oferecer uma produção e uma distribuição de excelência, é necessário treinamento e educação da equipe da empresa, além de fornecer equipamentos de qualidade e ter o processamento dos produtos e serviços de atendimento bem definidos. Como exemplo de equipamentos, pode-se citar a

qualidade das estufas internas do restaurante para desenvolvimento de novos produtos e o cultivo de alguns vegetais utilizados nos restaurantes.

Na produção, cabe pontuar o investimento nos microfazendeiros locais, que produzem diversos alimentos. O produto é distribuído diretamente no restaurante. Depois de o pedido ser informado a um funcionário, a refeição é preparada e entregue ao cliente. Posteriormente, o consumidor realiza o pagamento no caixa e pode expor qualquer dúvida ou sugestão em rede social, ao telefone, ou diretamente com a gerência.

Os principais parceiros das empresas são os produtores locais, responsáveis por 52% de seus produtos. Uma parte dos alimentos é produzida por produtores brasileiros. Somente uma pequena parcela dos alimentos, como as amêndoas, é importada do exterior, pois não há mercado no Brasil. Há um planejamento da empresa para investir na agricultura local e abrir mercado para produtos que ainda não são encontrados no Brasil, de modo a aumentar cada vez mais a porcentagem de produtos locais, à medida que os ingredientes vão se tornando necessários para o processo. A parceria é indispensável para maior aquisição de recursos.

O custo da Urban Farmcy é direcionado pelo valor, pois o objetivo da empresa é criar valor ao produto e serviço que oferece, modificando o futuro do consumo de alimentos. O empreendimento apresenta custos fixos e variáveis. Os mais importantes custos fixos do negócio são: custo com funcionários (salários), fornecedores, custo de manutenção de máquinas e equipamentos, custo de telefonia e internet, custo tributário e aluguel do imóvel. Já os principais custos variáveis seriam matéria-prima e insumos produtivos (luz e água).

5 Considerações finais

Não há dúvidas de que o mundo está mudando. A população e as cidades crescem cada vez mais. A destruição da natureza pela ocupação do ser humano resulta cada vez mais em catástrofes ambientais, como a destruição da camada de ozônio, a dissipação das florestas, as mudanças climáticas, as chuvas ácidas e o aumento da poluição.

A industrialização, com o objetivo que alimentar grandes populações, disseminou os produtos industrializados, congelados, enlatados e *fast-food*. Houve também o rápido alastramento da tecnologia, que acelerou a vida das grandes cidades. Ambas as tendências, em um mundo cada vez mais globalizado, cooperaram para o aumento da obesidade e de outras doenças no mundo inteiro.

Com o objetivo de se adotar hábitos saudáveis e evitar doenças, além de tentar diminuir o impacto das ações dos seres humanos no ambiente, e assim contribuir para a sustentabilidade do planeta, surge um mercado cada vez mais popular e promissor. As pessoas estão buscando alimentos mais nutritivos, frescos, naturais e cultivados na melhor forma possível, sem prejudicar o meio-ambiente.

Através do modelo de negócios apresentado neste artigo, pode-se concluir que a Urban Farmcy atende exatamente às tendências atuais do mercado sustentável e alimentício. Ela prova que é possível ser uma rede de alimentos sustentável e saudável, com estrutura de distribuição próxima à sua origem de produção. É, sim, um empreendimento viável, que gera lucro e ao mesmo tempo contribui para a sociedade e o meio-ambiente.

O produto e serviço oferecido pela a empresa é uma novidade no mercado gastronômico de Porto Alegre, havendo assim risco no sucesso do empreendimento. Porém, foi observado que a empresa e seus sócios têm uma visão clara do negócio, o que reduz essa ameaça. A empresa deve estar sempre se atualizando, se informando e renovando, para manter relevância no mercado e ser sinônimo de qualidade e sofisticação.

No longo prazo, a empresa pretende vender as estufas que utiliza no restaurante para produção de alimentos, a fim de que todos possam consumir seus alimentos em casa,

cooperando ainda mais para a sustentabilidade ambiental e, por fim, redefinir completamente o futuro da alimentação.

6 Referências bibliográficas

BALLE – BE A LOCALIST. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<https://bealocalist.org>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

BARROS, Aidil Jesus de Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

DORNELAS, José. **Plano de negócios**: seu guia definitivo; O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. São Paulo: Empreende, 2016.

EHLERS, Eduardo. **O que é agricultura sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

FECAROTTA, Luiza. **É preciso rever a produção de alimentos, diz criador do Slow Food**. Folha de S. Paulo, 8 jun. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2016/06/1779266-e-preciso-rever-a-producao-de-alimentos-diz-criador-do-slow-food.shtml>>. Acesso em: 14 maio 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUARNIER FILHO, Irineu. **Gastrô: a modernidade do localismo**. 2014. Disponível em: <<http://asboascoisasdavidacom.br/gastro-a-modernidade-do-localismo>>. Acesso em: 7 maio 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS; Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Rosana Maria; CAMPOS, Valéria Cristina. **Guia prático para pesquisa científica**. Rondonópolis: Unir, 2004.

MATZEMBACHER, Filipe Thetinski. **Modelo de negócios para um gastropub**. Monografia (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96997/000918505.pdf?sequence=1>>. Acesso em 7 maio 2017.

MUEHLHAUSEN, Jim. **Modelo de negócios para leigos**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Altas Books, 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SLOW FOOD PORTO. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<http://slowfoodoporto.com>>. Acesso em: 7 maio 2017.

URBAN FARMCY. **Homepage**. 2017. Disponível em: <<https://urbanfarmcy.com.br/restaurante>>. Acessos múltiplos – último acesso em: 7 set. 2017.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- 1) Como surgiu a ideia de criar a Urban Farmcy?
- 2) Como foi feita a escolha do local para instalar a Urban Farmcy?
- 3) Quais fatores/elementos influenciaram a escolha do local?
- 4) Quem são os consumidores mais importantes da empresa?
- 5) Quais são os produtos e serviços oferecidos aos consumidores?
- 6) Quais são os canais de comunicação, distribuição e venda entre a empresa e os clientes?
- 7) Qual tipo de relacionamento a empresa estabelece com os clientes?
- 8) Como o serviço é cobrado?
- 9) Os clientes estão dispostos a pagar pelo que a empresa oferece? Por quê?
- 10) Quais são os principais recursos que a empresa dispõe para poder oferecer seu produto/serviço?
- 11) Quais são as ações mais importantes que a empresa deve realizar para que a empresa funcione?
- 12) Quais são os principais parceiros da empresa e que atividades executam?
- 13) Quais são os principais custos do negócio?