

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Jéssica Regina Scherer

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma Casa de Chás

Porto Alegre

2012

Jéssica Regina Scherer

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma Casa de Chás

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.
Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2012

Jéssica Regina Scherer

MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma Casa de Chás

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.
Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

Conceito final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre me proporcionaram educação de excelente qualidade. A minha mãe por aguentar os meus nervosismos e ansiedades causadas pelo TCC, pelo exemplo de mulher batalhadora e independente e por lavar a louça em alguns dias que eram a minha vez de lavar, mas eu estava na correria do final do trabalho.

Ao meu pai por estar sempre presente nos momentos difíceis, com paciência pra me acalmar, ou nos momentos cotidianos, me ligando “só pra dar um oi”, por ser exemplo de bondade e persistência, e por estar sempre preocupado com o meu futuro, me indicando concursos públicos e me mandando pensar em fazer um mestrado.

Aos meus irmãos, Aline e Igor, meus orgulhos e amores incondicionais.

Agradeço também as minhas colegas de faculdade e amigas, que tornaram a caminhada da faculdade inesquecível, divertida e mais leve.

A todos os meus amigos verdadeiros, que mesmo longe ou há tempos sem contato, muito por causa do TCC, entenderam a minha ausência e sempre me deram força.

Aos meus colegas de estágios, e principalmente aos do SEBRAE, que instigaram a minha curiosidade empreendedora e contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu professor orientador, José Carlos Fiorioli, pelos ensinamentos, por estar sempre disposto a responder todos os meus incansáveis e preocupados questionamentos com muita calma e paciência e por me conduzir da melhor maneira na conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma modelagem de negócios de uma casa de chás baseado no Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011). O setor de chás cresce exponencialmente no Brasil, por ter o chá como um substituto saudável tanto para bebidas quentes quanto para geladas. A abertura de uma casa de chás seria um negócio inovador na cidade de Porto Alegre, que carece de locais que vendam o produto e com diferenciados sabores. A modelagem de negócios é cada vez mais importante antes da abertura de um empreendimento e viu-se no Modelo Canvas de Negócios uma importante ferramenta de ponto de partida de decisões. Objetivou-se construir um modelo de negócios sólido e viável, com proposta de valor bem definida e projeções de receitas, vendas e custos, que se realizou através da construção dos nove blocos que compõem o Modelo Canvas de Negócios. A análise e verificação das estratégias foram necessárias para possíveis ajustes e modificações no modelo, que se mostrou inovador e com grandes chances de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Canvas de Negócios, estratégia, casa de chás

ABSTRACT

This study presents a business modeling of a teahouse based on Business Model Canvas, proposed by Osterwalder and Pigneur (2011). The tea sector grows exponentially in Brazil for having tea as a healthy substitute for both hot or cold beverages. The opening of a teahouse would be an innovative business in the city of Porto Alegre, which lacks places that sell the product and with different flavors. Business modeling is increasingly important before opening an establishment, and the Business Model Canvas was found as an important tool to starting point for decisions. The objective was to build a solid and viable business model, with well-defined value proposition and revenue projections, costs and sales that it was realized by the construction of the nine blocks that compose the Business Model Canvas. The analysis and strategies checking were needed to possible adjustments and changes in the model, which proved to be innovative and with high chances of success.

KEYWORDS: Business Model Canvas, strategy, tea house.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
2.1. JUSTIFICATIVA	11
2.2. OBJETIVOS.....	12
2.1.1. Objetivo geral.....	12
2.1.2. Objetivos Específicos	12
3. REVISÃO TEÓRICA.....	13
3.1. ESTRATÉGIA	13
3.2. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	14
3.2.1. Escola do Design	15
3.2.2. Escola de Planejamento	16
3.2.3. Escola de Posicionamento	18
3.2.4. Escola Empreendedora	19
3.2.5. Escola Cognitiva.....	20
3.2.6. Escola de Aprendizado	21
3.2.7. Escola de Poder.....	22
3.2.8. Escola Cultural.....	23
3.2.9. Escola Ambiental.....	24
3.2.10. Escola de Configuração	25
3.3. MODELOS DE NEGÓCIOS.....	27
3.3.1. Modelos Desagregados	27
3.3.2. Modelo de Cauda Longa.....	28
3.3.3. Modelos de Negócios de Plataformas Multilaterais.....	29
3.3.4. Modelo de Negócio Grátis.....	30
3.3.5. Modelo de Negócio Aberto.....	31
3.3.6. Estratégia do Oceano Azul	32
3.3.7. Modelo Canvas de Negócios	34
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
5. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	53
5.1. O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS.....	53
5.1.1. Segmento de clientes	56
5.1.2. Proposta de valor	57
5.1.3. Canais	57
5.1.4. Relacionamento com os clientes	58
5.1.5. Fontes de receita	58
5.1.6. Recursos Principais.....	62
5.1.7. Atividades chave.....	62
5.1.8. Parcerias principais	63
5.1.9. Estrutura de custos	66
5.2. APLICANDO AS ESTRATÉGIAS.....	70

5.2.1. Ambiente do Modelo de Negócios	71
5.2.2. Avaliando o Modelo de Negócios.....	73
5.2.3. A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios.....	79
6. ANÁLISE.....	80
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFÊRENCIAS.....	83
APÊNDICES	87
ANEXOS	91

1. INTRODUÇÃO

Os cuidados com a saúde e alimentação estão entrando cada vez mais no cotidiano das pessoas. Busca-se uma maior precaução com os alimentos, como a preferência por alimentos orgânicos e sem conservantes, e uma maior ingestão de água, principalmente, chás e sucos ao invés de refrigerantes. É nesse contexto que o crescimento do mercado de chás está inserido. Pesquisas apontam que o Brasil foi um dos países onde o consumo de chá mais aumentou desde 2005.

Através dos dados levantados sobre o setor e a ideia de abrir uma casa de chás, buscou-se uma modelagem de negócios que salientasse a proposta de valor da empresa e a importância de uma estrutura ou modelo de negócios viável e inovador para diferenciar o estabelecimento. A partir disso, o Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011) foi escolhido para trazer forma à casa de chás, antes mesmo que se elaborasse o Plano de Negócios.

Importante salientar que o Plano de Negócios é indispensável de ser feito para a abertura de um estabelecimento, porém, modelar o negócio antes de mais nada, trará maior confiança e credibilidade para uma empresa, mostrando características e fatores além dos evidenciados em um simples plano de negócios.

Este trabalho foi dividido em capítulos, apresentando a definição do problema, justificativa e objetivos no capítulo 2. No capítulo 3 é feito um breve histórico da estratégia através dos tempos, suas escolas de pensamento estratégico e exposto exemplos de modelos de negócios. Os procedimentos metodológicos são evidenciados no capítulo 4, e a elaboração do modelo de negócios é feita no capítulo 2. As análises estão salientadas no capítulo 6. E as considerações finais são apresentadas no capítulo 7.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No mercado em que nos encontramos, muitas novas empresas vêm fechando suas portas, principalmente, devido à falta de planejamento. A taxa de mortalidade de novas empresas, apesar de estar diminuindo com o passar dos anos, ainda é alta. Conforme pesquisa do SEBRAE (2011), a taxa de mortalidade de empresas de dois anos foi de 28,1% para empresas constituídas em 2005 e 26,9% para empresas constituídas em 2006, sendo que em torno de 470 mil empresas são constituídas no Brasil anualmente.

Por isso, para se manterem vivas no mercado, as empresas precisam desenvolver seus planos de negócios com planos operacionais, financeiros e previsões dos próximos anos cuja construção e suporte sejam dados por modelos de negócios com sólidas estratégias de geração de valor de seu produto. O planejamento de como será a estratégia de abordagem da empresa é tão ou mais importante que os planos operacionais e financeiros da empresa, pois vai ajudar na sobrevivência, crescimento e lucratividade da mesma.

Uma ferramenta estudada para por em prática o planejamento estratégico é o Modelo Canvas de Negócios, proposto inicialmente por Alexander Osterwalder em 2004, e popularizado em 2009 com a publicação do livro “Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios”, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, cocriado por 470 pessoas em 45 países, que explicita os procedimentos a serem adotados para elaboração do modelo de negócios de uma forma bastante didática e objetiva.

O modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) consiste em um mapa visual da empresa, dividido em nove blocos, no qual cada bloco corresponde a um ponto chave da empresa, como segmento de clientes, proposta de valor, canais de comunicação, entre outros, que serão especificados mais adiante, e que mostram a lógica de como a organização pretende criar valor. Trata-se de um modelo novo, e que ainda não possui muita aplicação em empresas brasileiras.

Atualmente, no mercado busca-se não só produtos inovadores, mas modelos de negócios também inovadores, que tragam cada vez mais valor para o cliente, para os parceiros e para a própria empresa. O modelo de negócio a ser criado, pretende ser inovador e contribuir para o desenvolvimento de novos mercados na cidade de Porto Alegre.

O movimento estratégico ocorre quando são estabelecidas ações e decisões gerenciais que vão resultar em produtos ou serviços que poderão ser capazes de criar novos mercados. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A partir da experiência de frequentar cafés na cidade de Porto Alegre à procura de uma carta mais elaborada de chás, e não encontrando, a autora do presente estudo, por seu interesse no setor e oportunidade vista a partir da escassez de estabelecimentos ofertando o produto, se propôs a elaborar um planejamento estratégico de uma casa de chás com base na proposta de Osterwalder e Pigneur (2011), que tivesse o chá como principal produto para consumo no local incluindo a venda de sachês para consumo em casa.

O consumo de chá vem aumentando nos últimos tempos, principalmente com o hábito crescente da busca por produtos saudáveis e naturais, mas também pela oferta maior de sabores. Segundo dados da Euromonitor, o consumo no Brasil cresceu 16% em volume, para 3 mil toneladas, entre 2009 e 2011. Em valor, o aumento foi bem mais expressivo - de 72%, para US\$ 516 milhões.

O avanço do consumo da bebida no Brasil superou a média mundial, com 12% de acréscimo em volume e 25% em valor, entre 2009 em 2011, também ultrapassando os percentuais verificados em países como os Estados Unidos, onde as altas foram de 7% e 9,6%, respectivamente. O consumo *per capita* ao ano no Brasil ainda é pequeno, de apenas 8,5 xícaras - menor volume considerando um *ranking* de 52 países. A demanda pela bebida é maior no inverno, porém, pode tornar-se cada vez menos sazonal, pois pode ser preparada quente ou fria e aceita combinações variadas, com frutas, leite, sucos e até licores.

O chá gelado também vem se popularizando bastante, sendo uma das categorias do segmento dos não alcóolicos que mais cresce, revelando-se forte concorrente dos refrigerantes. Segundo dados da empresa de pesquisa AC Nielsen, foram consumidos cerca de 44,5 milhões de litros de chá no País em 2005 e 60 milhões de litros em 2009. O consumo de chá gelado, desde então, só vem aumentando, e passou de 0,43 litros *per capita* em 2005 para 0,62 litros *per capita* em 2010 (ABIR, 2011).

Antes de desenvolver os planos operacionais do empreendimento proposto, viu-se como prioridade a criação de um modelo de negócios com as estratégias da empresa e como será entregue valor aos clientes. A partir dessas análises, buscou-se um auxílio na proposta de modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011). O propósito da aplicação do modelo Canvas de Negócios é a abertura de uma casa de chás com as estratégias evidenciadas no Modelo, analisando assim sua viabilidade.

2.1.JUSTIFICATIVA

A abertura de uma casa de chás é importante para o desenvolvimento de um mercado incipiente na cidade de Porto Alegre, que carece de locais com variados sabores do produto à escolha. O estabelecimento seria uma oportunidade de negócio diferente dos já existentes, e propício ao clima da cidade - que possui as estações bem definidas - tendo opções de chás de acordo com a sazonalidade.

O mercado de chás é um dos mais promissores de bebidas não alcoólicas no Brasil, que tende ao crescimento, pois está na lista das bebidas que substituem o refrigerante, considerando os chás gelados e também pode substituir o café, considerando os chás quentes.

A elaboração do modelo de negócios de uma casa de chás a partir do modelo de negócios estudado no livro “Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios” é importante não só para a definição de proposta de valor da empresa e sua modelagem como também para a verificação de aplicabilidade do modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Existe grande interesse da autora pelo assunto, tanto por gostar bastante da bebida, quanto pela vontade que possui de verificar se seria plausível a abertura de uma casa de chás, pois de fato, a mesma deseja levar adiante o empreendimento.

2.2.OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos serão explicitados a seguir.

2.1.1. Objetivo Geral

Criar um modelo de negócios de uma casa de chás a partir do Modelo Canvas de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

2.1.2. Objetivos Específicos

- Analisar a evolução do planejamento estratégico através dos anos e suas escolhas estratégicas a fim de qualificar a análise dos modelos de negócios recentes;
- Pesquisar outros modelos de negócios além do Modelo Canvas e exemplificar;
- Definir uma proposta de valor para a empresa, construída a partir das ferramentas de *design* sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011);
- Definir os segmentos de clientes a partir da realização do Mapa da Empatia;
- Identificar aplicativos que facilitem a aplicação do Modelo Canvas de Negócios;
- Identificar possíveis parceiros para a casa de chás;
- Construir uma projeção de vendas, bem como uma estrutura de custos para a empresa.

3. REVISÃO TEÓRICA

Cada vez mais acirrado, o mercado afasta empresas que não possuem uma atualização constante na sua forma de pensar e agir de acordo com as mudanças dos clientes e do ambiente. O dinamismo do mercado exige dinamismo nas organizações também. As empresas devem buscar cada vez mais novas formas de atuação e atualização de sua estratégia para se manterem competitivas.

Toda e qualquer empresa que quer alcançar o sucesso e crescer constantemente deve ter uma estratégia de atuação. Um modelo que norteie as ações dos funcionários, algo que explicita a ideia de valor da empresa e aonde ela quer chegar, qual seu objetivo. Neste capítulo explica-se o conceito de estratégia, faz-se uma evolução do pensamento estratégico através dos anos, com suas escolas de pensamento estratégico e mostram-se modelos de negócios.

3.1. ESTRATÉGIA

Podemos encontrar variadas definições de **estratégia**.

Para Carpenter e Sanders (2007, p. 8; tradução nossa),

estratégia é o meio coordenado pelo qual uma organização persegue suas metas e objetivos. Uma estratégia assim, compreende o padrão de ações que foram tomadas e que estão previstas para serem executadas por uma organização no alcance dos seus objetivos.

Para Johnson et al. (2007), estratégia e direção de longo prazo de uma organização estão associadas, atingindo as expectativas dos clientes, investidores e colaboradores da empresa através de seus recursos e a maneira que eles são apresentados.

O principal papel da estratégia é o mapeamento do curso da organização para que ela navegue coesa com o ambiente, promova a coordenação das atividades, propicie aos *stakeholders* o conhecimento de sua organização e coloque ordem na mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; 2009).

A gestão estratégica, é o processo de formulação e implementação da estratégia da empresa, e “inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar a estratégia em ação” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 52).

Carpenter e Sanders (2007, tradução nossa) sugerem que há duas questões críticas que a gestão estratégica deve abordar: como a empresa atingirá seus objetivos no presente, sendo que outras empresas estão competindo para satisfazer as mesmas necessidades dos clientes e como a empresa planeja competir no futuro.

Na próxima seção, é apresentada a evolução do pensamento estratégico e suas diferentes formas de atuação através dos anos.

3.2. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

No final do Século XIX, com a Segunda Revolução Industrial, surgiu a necessidade da estratégia como uma maneira de ajustar as forças de mercado e intervir no ambiente competitivo. A necessidade do pensamento estratégico veio dos administradores de alto escalão de grandes empresas que passavam a alterar o ambiente competitivo em que se encontravam, como Alfred Sloan, executivo-chefe da General Motors, que desenvolvia a estratégia da empresa baseada na percepção de forças e fraquezas da principal concorrente, Ford Motor Company (GHEMAWAT, 2007).

A Segunda Guerra Mundial também contribuiu para o pensamento estratégico, aguçando o problema de recursos escassos e com novas técnicas de pesquisas de operações, e também com o uso do pensamento estratégico formal para decisões gerenciais.

Como chave do raciocínio para a estratégia corporativa, gerenciar implicava na responsabilidade de procurar influenciar o ambiente econômico para planejar, iniciar e implantar mudanças nele, de modo à constantemente reduzir o efeito dessas limitações econômicas na liberdade de ação das empresas (GHEMAWAT, 2007).

Começa a surgir, na década de 60, a conceitualização do termo SWOT, (*strenghts/weaknesses/opportunities/threats*), forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que representou o pensamento competitivo em questões de pensamento estratégico. A diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações

estratégicas e as necessidades de adotar medidas mais sofisticadas das empresas daquela época.

No início dos anos 70, práticas de consultoria estratégica começam a surgir. O Boston Consulting Group, por exemplo, aplicou uma pesquisa quantitativa relativa a problemas estratégicos nas corporações, causando grande impacto na época.

Detalhando a evolução da estratégia através dos anos, esse trabalho apresentará as escolas do pensamento estratégico, a partir dos princípios básicos da primeira escola a surgir, como a mesma evoluiu, e complementou-se ao passar dos anos.

3.2.1. Escola do Design

A primeira escola do pensamento estratégico, a Escola do Design, surgiu nos anos 60 e propõe a formulação de estratégia buscando atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Representou a estrutura básica sobre a qual as próximas escolas de planejamento estratégico foram construídas, segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009).

A avaliação externa da organização verifica-se a partir das ameaças e oportunidades do ambiente, possibilitando assim, a análise dos fatores-chave de sucesso da organização. A avaliação interna analisa-se a partir dos pontos fortes e fracos da organização, verificando as competências distintivas da organização e criando a partir dessas duas análises, as estratégias alternativas corporativas, fazendo a avaliação e escolha da mesma e, posteriormente, a implementação da estratégia na empresa.

Fatores importantes na formulação da estratégia, segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009), são os valores gerenciais e as responsabilidades sociais, o primeiro referente às crenças dos líderes formais e o segundo referente à ética da sociedade e como ela é interpretada.

Segundo Andrews (1980, tradução nossa), uma série de perguntas deve ser feita regularmente para avaliar a estratégia em prática ou a ser proposta. As perguntas são as seguintes: A estratégia é identificável e clara tanto na prática quanto na teoria? A estratégia explora as oportunidades tanto do ambiente interno quanto do externo? A estratégia é consistente com a competência e recursos corporativos atuais e projetados? As provisões e

políticas principais da estratégia são consistentes? O nível de risco da estratégia é praticável na economia e na empresa? A estratégia é apropriada aos valores e aspirações pessoais dos principais gestores? A estratégia contribui para a sociedade? A estratégia estimula o esforço e comprometimento organizacional? Há indicações de que a estratégia irá refletir no mercado?

A avaliação das estratégias alternativas deve ter consistência, consonância, ou seja, ser adaptável ao ambiente externo e às mudanças; vantagem competitiva na área e viabilidade (RUMELT, 1997 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Após escolhida a estratégia, será a hora da implementação.

Antes da implementação da estratégia deve-se verificar uma série de fatores como: a estratégia deve ser aprendida formalmente, deliberada de um pensamento consciente e não intuitivo; a estratégia deve ser pensada pelo executivo principal; o modelo de estratégia deve ser simples, formal e único, criado para situações específicas e sem generalização, deve ter uma perspectiva, para ser implementada e deve ser explícita para quem a cria e para que os outros membros possam compreendê-la (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Como situações propícias para adotar a Escola de Design, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009) citam que a organização deve ter uma situação relativamente simples, que um único executivo consiga entender e apoiar com seus conhecimentos técnicos e profundos sobre estratégia e sobre a organização, e a mesma deve estar preparada para lidar com uma estratégia centralizada, as outras pessoas devem estar dispostas a cooperar com o estrategista central. Outra situação de implementação seria em uma organização que recém está iniciando, uma vez que ela precisa ter um senso de direção para competir com as já existentes.

3.1.2. Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento, desenvolvida paralelamente com a Escola do Design, tem como mensagem central a formalidade, como procedimento, treinamento e análise formais. A estratégia deveria ser guiada por planejadores altamente preparados, com um planejamento formal, separado e sistemático.

Inicia-se, na década de 70, uma difusão maior de publicações e artigos sobre planejamento estratégico formal. O processo de planejamento passa a ser obrigatório para a

modernização e crescimento da organização, pelo fato do grande sucesso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Como modelo básico da Escola de Planejamento, um de suas principais premissas é a fixação de objetivos, quantificando as metas da organização para controle. Segundo Drucker (2001, p. 42), “os objetivos, são, [...], a estratégia fundamental de uma empresa”. Devem existir múltiplos objetivos, sendo seletivos e operacionais.

Segundo Ackoff (1999), tentar prever o futuro e estabelecer objetivos que a empresa pretende atingir e criar um plano para chegar ao esperado é necessário, tendo um plano dirigido a minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

Após a fixação dos objetivos, é necessária a avaliação das condições internas e externas da organização, como na Escola de Design, porém nesta escola, são chamadas de auditoria. Prever as condições futuras nesse estágio é importante para o planejamento. Prever e preparar constituem o lema da Escola de Planejamento. A auditoria interna é importante e também faz parte do modelo da Escola de Planejamento, analisando, como na escola anterior, as forças e fraquezas da organização, como técnicas formalizadas de *check lists* para avaliação das competências (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Após as auditorias, a avaliação da estratégia é a próxima etapa. Nessa, são realizadas técnicas de cálculo de retorno sobre o investimento, avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos, curva de valor, entre outros métodos, sempre analisando financeiramente a organização. Na Escola de Planejamento, o termo *criação de valor* era um dos principais, pois os pensadores se preocupavam com o valor da empresa, tanto no mercado quanto contabilmente, por isso a importância de se avaliar as estratégias e selecionar uma para a operacionalização.

Por fim, o último estágio nessa escola, como na anterior é a implementação da estratégia escolhida no estágio anterior. Essa fase propicia liberdade para decompor, elaborar e racionalizar. Nessa fase é feita também a decomposição em estratégias menores ou níveis, divididos por hierarquia, níveis e espaço de tempo. Há hierarquias de objetivos, orçamentos, estratégias, programas e diferentes perspectivas de tempo (longo, médio e curto prazos), onde reunidas vão formar o *plano mestre*. O cronograma de execução é importante também (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Concluindo o pensamento dessa escola, verifica-se que os princípios eram praticamente os mesmos da Escola de Design, possuindo como principal diferença a execução altamente formal da Escola do Planejamento, com uma sequência de etapas elaborada. Outra diferença é quanto ao estrategista, nesta apenas aprova a estratégia, que é desenvolvida por

uma série de planejadores, e na Escola de Design é a mesma pessoa que a desenvolve e aprova.

3.2.3. Escola de Posicionamento

No início dos anos 80, a Escola do Posicionamento surge menos preocupada com o processo de formulação e mais com o conteúdo. Esta escola foca a seleção de posições estratégicas no mercado.

Como nas escolas anteriores, a estratégia ainda deve ser como um processo consciente e controlado, desenvolvida antes da implementação formal, mas na Escola de Posicionamento, a concentração é maior nos cálculos e na seleção de posições estratégicas genéricas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

O planejador é um analista, muitas vezes contratado através de firmas de consultorias que selecionava as estratégias, não as formulava.

A estratégia envolve o posicionamento de um negócio para maximizar o valor das características que o diferem de seus concorrentes. A análise minuciosa da concorrência é importante, objetivando desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das possíveis mudanças estratégicas que os concorrentes possam adotar (PORTER, 2004).

Como principais premissas da Escola do Posicionamento, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009) sugerem a estratégia como posição genérica, comuns e identificáveis no mercado, que é o contexto econômico e competitivo da organização. O processo de formulação da estratégia é na verdade a seleção de uma das estratégias genéricas com base de cálculos analíticos.

A Escola do Posicionamento dá ênfase ao estudo do setor em que a organização opera, com as estratégias em posições genéricas planejadas, tendo a organização e o ambiente a ser analisado como dominantes e o analista e as análises como agentes principais.

Porter (2004) define três estratégias competitivas genéricas para superar os concorrentes: a liderança no custo total, bastante comum nos anos 70, no qual se tornou popular o conceito de curva de experiência (atingir a liderança no custo total através de políticas funcionais orientadas para tal); a diferenciação, como uma maneira de diferenciar o serviço ou produto oferecido pela empresa, com projetos, tecnologias, peculiaridades,

serviços por encomenda, entre outros; e a terceira estratégia, o enfoque, a eleição de um determinado segmento de mercado, um grupo comprador como prioritário.

As três estratégias definem métodos para lidar com a competição. A empresa pode seguir com mais de uma estratégia, porém o comprometimento total é importante (PORTER, 2004).

3.2.4. Escola Empreendedora

Primeira das escolas de descrição, que procuram entender a formulação da estratégia na medida em que a mesma é realizada. A Escola Empreendedora foca o processo de formalização da estratégia na criação de visão pelo grande líder, e único, segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2009), promovendo assim a visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, uma representação da estratégia expressa pelo líder.

A visão de futuro do líder deve estar enraizada no passado, pela sua compreensão do mesmo, ou seja, não só vendo à frente mas também atrás, abaixo, acima, para os lados, além e através, tendo uma visão, uma perspectiva única.

Nessa escola, o empreendedor visa a liderança, se não o próprio domínio de um novo mercado ou setor. “Da mesma forma que o empreendimento exige administração empreendedora, isto é, práticas e diretrizes dentro da empresa, também ele exige práticas e diretrizes exteriores ao mercado. Ele requer estratégia empreendedora” (DRUCKER, p. 285, 2005).

A área gerencial desenvolveu a escola empreendedora. A expressão *espírito empreendedor* foi ampliada para descrever liderança personalizada, proativa e determinada nas organizações. A organização empreendedora focaliza oportunidades, e não problemas, o poder é centralizado no executivo principal, a geração da estratégia é caracterizada pela procura de condições de incerteza para se obter consideráveis ganhos e o crescimento é meta dominante da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

As principais premissas dessa escola são: a estratégia como perspectiva na mente do líder; o processo de formulação da estratégia semiconsciente e enraizado na experiência e intuição do líder, que promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da

implementação; uma visão estratégica maleável, com uma estratégia empreendedora deliberada e emergente, tendo a organização maleável também, sensível às diretivas do líder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Drucker (2005) define quatro tipos de estratégias empreendedoras: *Com tudo e pra valer*, visando sempre a liderança, o domínio de um mercado ou setor; *Golpeá-los onde não estão*, que engloba a estratégia de *Imitação Criativa* e *Judô Empreendedor*. A *Imitação Criativa* ocorre quando o empreendedor faz algo já feito antes, porém, com criatividade e melhor compreensão do que aquele que a inventou. A estratégia do *Judô Empreendedor* funciona quando o mercado muda rapidamente, tanto na recusa dos líderes a agirem diante do inesperado quanto na ação antes mesmo que o concorrente o faça.

Outras duas estratégias propostas por Drucker (2005) são os *Nichos Ecológicos* e as *Mudanças em valores e características*. Na estratégia de *Nichos Ecológicos* a busca não é por liderança, e sim controle. Essa estratégia almeja conseguir um monopólio em uma pequena área. Na estratégia de *Mudanças de valores e características*, a ideia é inovar. A estratégia é justamente essa, de inovação. Mesmo se o produto ou serviço já existe, a questão aqui é transformá-lo em algo novo.

“Essas quatro estratégias não se excluem mutuamente. Um mesmo empreendedor frequentemente combina duas, e às vezes, até elementos de três em uma mesma estratégia” (DRUCKER, p. 288, 2005).

3.2.5. Escola Cognitiva

Surgida em meados dos anos 60, a escola cognitiva tem como premissas básicas, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), a formulação da estratégia como um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista, com as estratégias emergindo como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente, que fluem por todos os tipos de filtros antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos. As estratégias são difíceis de realizar primeiramente, porém, quando realizadas, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

Independentemente da estratégia selecionada e executada, as consequências sempre ocorrerão. Para decidir, deve-se relacionar todas as estratégias primeiramente, determinar as consequências de cada uma delas e avaliá-las, comparando-as (SIMON, 1970).

A racionalidade objetiva de Simon (1970) sugere que o indivíduo ajuste seu comportamento a um sistema integrado por meio da visão das alternativas do comportamento, antes da tomada de decisão, da consideração de todas as consequências de cada escolha e da escolha, com os valores como critério.

Segundo Simon (pág. 113, 1970), na ala positivista,

[...] os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. O modelo de escolha dos seres humanos é muitas vezes parecido com o sistema de estímulo-resposta do que com uma escolha entre alternativas.

Na ala subjetiva, a estratégia é uma interpretação do mundo, e os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando e moldando a mente e suas decisões daquilo visto para fora. Essa ala tem a cognição como criadora do mundo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

3.2.6. Escola de Aprendizado

A Escola do Aprendizado tem a principal premissa de que as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma determinada situação tanto quanto a capacidade de sua organização lidar com ela. Os estrategistas aprendem através do tempo. Porém, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 177) “pessoas informadas em qualquer parte da organização contribuem para o processo de estratégia”.

Para Quin (1980, tradução nossa), a formulação da estratégia eficaz lida com fatores analiticamente quantificáveis e com deficiências informativas. Incertezas, desconhecimentos e fatores psicológicos humanos também ditam o incrementalismo.

As decisões estratégicas não vêm apenas do poder político ou a partir de uma decisão única. Os limites do processo também são importantes, o tempo e os sequenciais imperativos necessários para conscientizar, construir os níveis de conforto, desenvolver um consenso, selecionar e treinar pessoas. É muito difícil para o gerente para coordenar todos os elementos colididos - decisões internas, eventos do ambiente externo, relações comportamentais e de poder, necessidades técnicas e de informação (QUIN, 1980, tradução nossa).

As estratégias mais eficazes de grandes empresas tendem a emergir passo a passo do processo iterativo em que a organização investiga o futuro, experimenta e aprende a partir de uma série de parciais (incrementais) compromissos e não através de formulações de estratégias globais totais. Bons gestores estão conscientes deste processo e conscientemente interveem nele. [...] O processo é lógico e incremental. O incrementalismo lógico não está atrapalhando, como a maioria das pessoas entende a palavra. Gerenciada corretamente, é uma consciente e proativa prática executada com propósito. (QUIN, 1980, pág. 58, tradução nossa)

Outras premissas da Escola do Aprendizado são: natureza complexa e imprevisível ao ambiente da empresa e o papel da liderança como gerenciador do processo de aprendizado estratégico, os aprendizes como agentes principais e a estratégia como padrões aprendidos, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009).

3.2.7. Escola de Poder

A Escola do Poder caracteriza a estratégia e sua formulação como um processo aberto de influência, enfatizando o poder e a política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses da organização.

A formulação da estratégia como um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões em conflitos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), as premissas da Escola do Poder, podem ser resumidas como a formulação da estratégia sendo moldada pelo poder e pela política, como um processo dentro da organização ou como um comportamento da organização no ambiente.

Nessa escola, o poder é dividido em poder micro e poder macro, sendo que o micro vê a formulação da estratégia como interação, com persuasão, barganha ou confronto direto, não tendo predominância de nenhum interesse por muito tempo.

Macmillan e Guth (1985) sugerem usar a política para aceitação das estratégias, reconhecendo as realidades políticas e administrando-as; reconhecendo o caráter essencial do empenho da gerência intermediária, sendo a gerência geral dependente dela em variados graus; aprendendo a usar os instrumentos políticos clássicos como a objetividade, a satisfação – sendo melhor atingir resultados satisfatórios do que fracassar; a generalização – mudando o foco das questões específicas para as gerais, as questões de maior importância e; o comportamento das coalizões, administrando o comportamento das coalizões e tomando providências diretas contra a coalizão oponente.

O poder macro vê a organização na promoção de seu bem-estar, controlando ou cooperando com outras organizações com estratégias coletivas. A estratégia é vista como posições e padrões cooperativos e políticos, como o processo básico conflituoso e emergente, referindo-se ao poder micro e conflituoso e deliberado, em relação ao poder marco (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

3.2.8. Escola Cultural

Espelhada na Escola do Poder, a Escola Cultural vê “a formulação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura” segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009, p. 252), que visa o interesse comum.

A cultura como parte da organização surgiu no sucesso das corporações japonesas, na década de 80, quando as mesmas imitavam a tecnologia dos Estados Unidos, porém faziam diferente de modo cultural. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 256), “A formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.”.

Através da socialização é que uma pessoa adquire suas crenças, e esse processo é tácito e não verbal, na maioria das vezes, sendo por processo de educação formal em alguns casos, por isso, não há muita explicação referente às origens das crenças que sustentam a cultura de uma organização. Com isso, a estratégia da organização é enraizada em intenções coletivas, mesmo que não explicadas. Não sendo plenamente consciente, a estratégia é deliberada e tem uma perspectiva coletiva. O processo básico é ideológico, em grupo e deliberado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Segundo Petigrew (1989), a cultura organizacional se apresenta em diferentes níveis, sendo o nível mais profundo o do núcleo das crenças e pressupostos, que não apenas definem o que as pessoas-chave da organização determinam como importante no ambiente como também orientam na identificação das áreas críticas e dos processos de escolha e mudança na organização.

3.2.9. Escola Ambiental

A escola ambiental entra no processo de formulação da estratégia para dar equilíbrio na visão global de estratégia, colocando o ambiente, juntamente com a liderança e a organização, como uma das três forças centrais da formulação e pensamento estratégico. Os pensadores dessa escola veem a organização como passiva, e o ambiente como gerador da pauta, sendo a liderança e a organização subordinadas ao ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2009), essa escola provém da teoria da contingência, que de acordo com Miller, Dorge e Toulouse (1988), o contexto tem consequências diversas, dependendo do processo de formação mais adequando à alta direção.

Portanto, os executivos irão escolher dentre um número de estratégias viáveis e processos de geração de estratégia dentro de qualquer contexto, adotando aqueles que não só sejam adequados aos seus ambientes, mas também reflitam seus motivos pessoais, predileções e capacidades (MILLER, DORGE, TOULOUSE, 1988, p. 545).

Posteriormente a geração da estratégia inseriu-se nesse pensamento, como em que ambientes o planejamento estratégico era mais favorável, por exemplo. O ambiente como agente central do processo de formulação da estratégia, com a organização sendo moldada em reação ao ambiente é uma das premissas dessa escola. Porém, à medida que o ambiente externo muda, a estratégia se mantém inerte, com a organização dependendo das escolhas iniciais da formulação da estratégia para a sua sobrevivência e com uma liderança cada vez menos hábil no sentido de influenciar o desempenho da organização. As empresas que sobrevivem às pressões tendem a possuir diversos aspectos semelhantes, como tecnologias, produtos e administração.

3.2.10. Escola de Configuração

A Escola da Configuração tem suas premissas abrangendo as outras escolas citadas anteriormente e é esse caráter mais generalista que a difere. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), uma organização pode ser caracterizada por algum tipo de configuração de suas características, adotando uma forma ou estrutura adequada ao contexto no qual se insere, fazendo assim que suas estratégias sejam originadas a partir de determinados comportamentos.

Porém, a configuração é interrompida por uma transformação, e logo após, a organização passa por mais um período estável (ou em uma configuração específica), com estados sucessivos de configurações e transformações, como descrevesse um ciclo de vida de uma organização. Saber gerenciar as mudanças, ou processos de transformações sem que traga consequências devastadoras para a organização é a chave para a administração estratégica, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009).

Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem cooperativa, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formulação de estratégia representam configurações particulares (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009, p. 293).

As Figuras 1 e 2 mostram as escolas do pensamento estratégico através dos anos e a diferença de predomínios das escolas prescritivas e descritivas, com a Escola de Design predominando no início do surgimento do pensamento estratégico, em meados de 1965, a Escola de Planejamento nos anos 70 e a de Posicionamento nos anos 80.

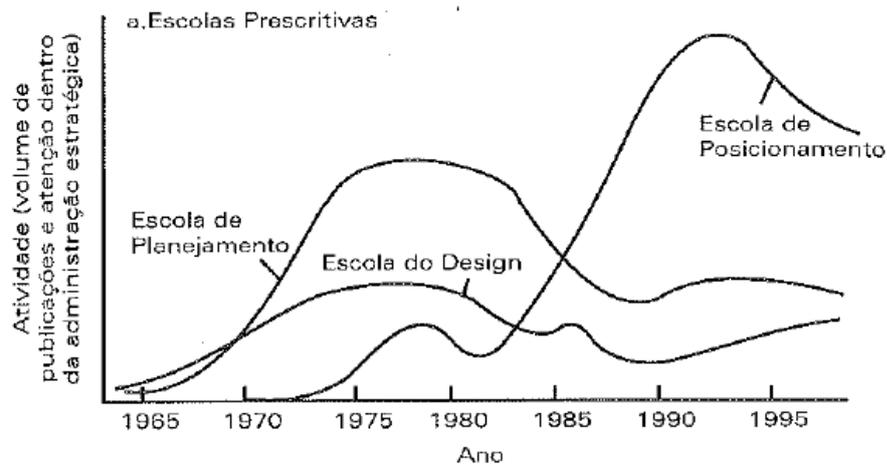


Figura 1 Evolução das escolas prescritivas
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 330)

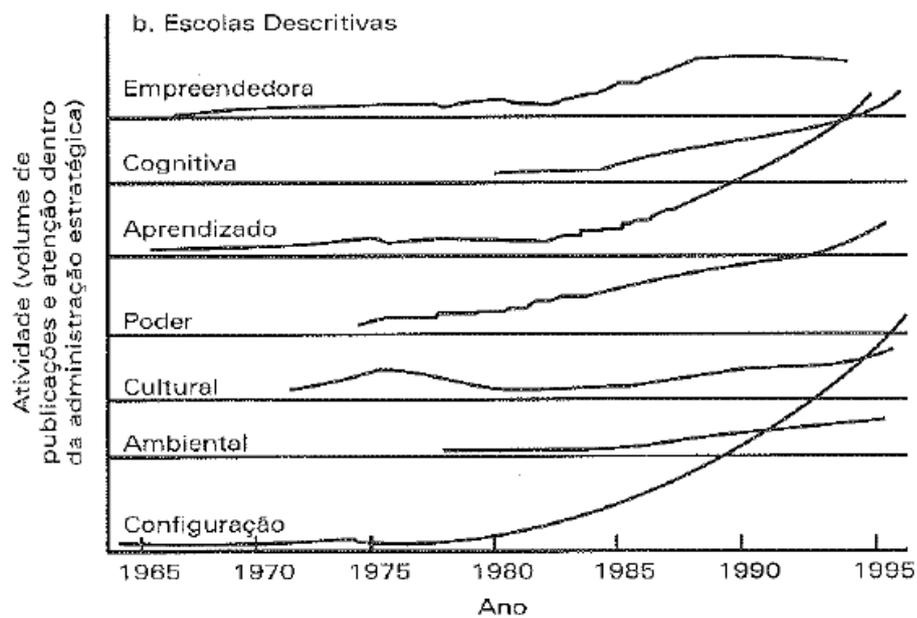


Figura 2 Evolução das Escolas descritivas
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. (2009, p. 330)

A partir dos anos 90, as variadas escolas do pensamento estratégico se mostraram presentes no âmbito das organizações, e cada vez mais se verifica diferentes e inovadoras estratégias, que se referem ao planejamento estratégico das organizações.

A partir disso, o próximo assunto baseia-se no estudo de um conceito mais recente, o de modelo de negócios, que também está relacionado ao processo estratégico de uma organização pois visa melhores formas de entregar a proposta de valor da empresa. Na próxima seção, analisar-se-á esse conceito, mostrando variadas formas de aplicação.

3.3. MODELOS DE NEGÓCIOS

Um modelo de negócios, segundo Chesbrough (2006, tradução nossa) realiza duas funções importantes para uma organização: cria valor e capta uma parte desse valor. O modelo de negócios cria valor através da definição das atividades, que partem de matérias-primas até o consumidor final (produção de um novo bem ou serviço com valor gradualmente somado ao longo dos processos de transformação) e captura parte do valor através da criação de um recurso único, ativo ou posição dentro dessa série de processos onde a empresa possui uma vantagem competitiva.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2009, p. 14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

A importância da modelagem de negócios vem se mostrando cada vez mais efetiva se verificarmos a evolução crescente das formas de modelagem e planejamento estratégico de negócios. Como exemplificação dos mais recentes modelos de negócios que surgiram, mostraremos uma série de modelos de negócios.

3.3.1. Modelos Desagregados

Treacy e Wiersema (1995, tradução nossa) sugerem três disciplinas de valor ou formas de oferecer valor ao cliente: excelência operacional, liderança do produto e intimidade com o cliente. A empresa deve escolher uma dessas disciplinas de valor para enfoque.

As empresas com excelência operacional possuem melhores preços, qualidade e menos inconveniências na compra. As empresas com liderança em produtos concentram-se nos bens e serviços que ampliem fronteiras de desempenho já existentes, oferecendo o melhor produto não somente inovando, mas continuando com a inovação, ano após ano. Essas empresas competem não com seus preços, mas com o desempenho dos seus produtos. As empresas que possuem intimidade com o cliente, oferecem valor por meio dessa

característica, criando elos com os clientes, focando e entregando não o que o mercado deseja, mas o que um cliente específico quer (TREACY, WIERSEMA, 1995, tradução nossa).

Conforme Treacy e Wiersema (1995, tradução nossa), o papel do relacionamento com o cliente seria a busca e aquisição de novos clientes, construindo um relacionamento com os mesmos. Os altos custos desse elemento fazem do escopo econômico crucial, tendo o cliente em primeiro lugar e o aspecto competitivo orientado ao serviço. O papel da inovação seria o desenvolvimento de novos bens e serviços inovadores. O foco competitivo nesse âmbito é o funcionário criador da inovação, pois um bem ou serviço que chega antes ao mercado tem vantagens de preço e de aquisição de maior fatia de mercado. O papel dos negócios de infraestrutura seria o de construção e gerenciamento de plataformas. O aspecto competitivo nesse caso é focado no custo, devido aos altos custos fixos, tendo como foco produção de altos volumes para a diminuição dos custos unitários.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 57), “Cada tipo tem seus imperativos econômicos, competitivos e culturais. Os três podem coexistir dentro de uma única corporação, mas, idealmente são desagregados em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas”.

As empresas devem se guiar em um dos três elementos citados anteriormente, separando seus negócios para não haver conflito, porque cada tipo é guiado por diferentes fatores, acarretando assim em perdas na organização (HAGEL; SINGER, 1999 apud OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Como exemplo, Osterwalder e Pigneur (2011) trazem o modelo das Telecomunicações móveis. Tendo os fabricantes de equipamentos com o gerenciamento de infraestrutura, com a manutenção de redes e as empresas fornecedoras de conteúdo para a inovação de produto, com novas tecnologias de serviços e conteúdo de mídia, podendo assim, a empresa de telecomunicação se focar no relacionamento com o cliente.

3.3.2. Modelo de Cauda Longa

Antes do surgimento da internet, a cultura de massa era a mais conhecida. Filmes campeões de bilheteria, músicas nos primeiros lugares nas paradas das rádios, álbuns mais

vendidos de todos os tempos, entre outras *sensações* do momento eram os campeões de vendas e imperavam no mercado. Porém, verificava-se que a grande maioria dos filmes, músicas e álbuns não eram *hits*.

Com o surgimento da internet e da conectividade, o acesso ilimitado e sem restrições a outras culturas, conteúdos e nichos é cada vez em maior proporção. Mesmo que ainda estejamos obcecados com os sucessos do momento, eles não são mais tão importantes para a economia e para as organizações.

Segundo Anderson (2006, p. 5), “os hits hoje competem com inúmeros mercados de nicho, de qualquer tamanho. E os consumidores exigem cada vez mais opções”.

Com isso, surge um novo modelo de negócios, que foca no mercado de variedades, no mercado de nichos. “Trata-se de vender menos de mais: concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67). Esse modelo de negócios chama-se Cauda Longa.

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público (ANDERSON, 2006, p. 50).

A queda nos custos da tecnologia, nos custos de conteúdo, comunicação e transação e nos custos de conexão entre oferta e demanda são os estímulos econômicos principais que fizeram crescer esse mercado.

3.3.3. Modelos de Negócios de Plataformas Multilaterais

Segundo Eisenmann, Parker e Alstynne (2006, tradução nossa) as empresas de cartões de créditos, que unem os consumidores e comerciantes, os jornais, planos de saúde e sistemas operacionais de computadores podem servir como modelos de negócios de **duas faces**, ou plataformas multilaterais, pois reúnem grupos de usuários de dois lados.

A plataforma incorre custos em servir dois grupos distintos, porém, muitas vezes um lado da plataforma é subsidiado por outro. Um exemplo apresentado é dos desenvolvedores de jogos de vídeo, que criam jogos para plataformas que já têm um número considerável de jogadores, pois precisam de uma grande base de clientes suficiente para recuperar seus custos de programação iniciais. Os efeitos de rede fazem as plataformas de sucesso desfrutar de retornos crescentes.

Novas plataformas foram criadas (Google, por exemplo, com *links* publicitários e pesquisadores da Web) e as empresas tradicionais têm sido remodeladas como plataformas.

Conforme Eisenmann, Parker e Alstyne (2006, tradução nossa), uma característica fundamental desse modelo são as estratégias de preços as quais modelos de negócios inovadores empregam. Para atrair um grupo de usuários, o patrocinador da rede pode subsidiar a outro grupo de usuários.

Quando a Adobe mudou sua estratégia de preços e fez com que seu software de leitura fosse disponível gratuitamente, seus administradores descobriram uma regra fundamental de dois lados de preços, subsidiando o lado mais sensível a preço, e aumentando do outro lado, cuja demanda alavancou mais fortemente em resposta ao crescimento do lado gratuito (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006, tradução nossa).

Por isso, frequentemente, as organizações de plataformas multilaterais optam por atrair um lado da plataforma com uma proposta de valor barata ou gratuita, para, atraindo uma grande quantidade de clientes de um lado pela proposta de baixo preço (ou gratuita), atrair o outro lado cobrando corretamente, ou para compensar o lado da proposta barata ou gratuita. Outro exemplo aqui é o Jornal Metro, que é um jornal gratuito que atrai anunciantes que subsidiam o jornal para que o mesmo chegue a muitos clientes, que são atraídos pela gratuidade do mesmo.

3.3.4. Modelo de Negócio Grátis

Nesse modelo de negócios, clientes não pagantes são financiados por outro segmento de cliente, ou por outra parte do modelo de negócios. O fato de oferecer serviços ou produtos gratuitos é e sempre foi uma proposta de valor que atrai muitos clientes. A demanda por um produto gratuito é muito maior que a demanda se o produto for um centavo a mais. Porém,

para oferecer um produto a preço zero, uma organização deve ter alguma fonte, em outro lado do modelo ou em outro segmento de clientes que forneça uma fonte de receita.

Dentro desse modelo, verificam-se três padrões diferentes que torna o preço zero uma opção, conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 90).

(1) oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais (com base em anúncios), (2) serviços básicos gratuitos com serviços Premium opcionais (*freemium*), (3) o modelo isca & anzol, onde uma oferta inicial gratuita ou barata atrai o usuário para compras recorrentes.

Exemplificando cada um dos três padrões acima, como oferta baseada em plataformas multilaterais cita-se o jornal Metro novamente, que é oferecido gratuitamente e é distribuído em grandes centros de concentração de tráfego de pessoas. O jornal minimiza os custos cortando os editoriais e garante a alta circulação.

Como modelo *freemium*, que se caracteriza por uma base de usuários que usam um serviço gratuito e outra parte que é assinante, o exemplo exposto é o Flickr, *site* de compartilhamento de fotos, no qual os usuários se inscrevem gratuitamente, porém possuem um espaço de armazenamento máximo. E por uma taxa anual, os assinantes compram uma conta com mais capacidade além de bônus adicionais (ANDERSON, 2009).

E como exemplo do modelo “Isca & Anzol”, Osterwalder e Pigneur (2011), bem como Anderson (2009), trazem a empresa Gillette, que vendia barbeadores com descontos ou até mesmo oferecia gratuitamente, tendo uma perda inicial, para compensá-la posteriormente com a venda das lâminas de barbear.

3.3.5. Modelo de Negócio Aberto

Um modelo de negócio aberto usa a inovação tanto para a criação de valor quanto na captura do mesmo através da inclusão de uma variedade de conceitos externos, utilizando recursos de fora da organização para auxiliar no desenvolvimento e transformação de seus produtos e serviços (CHESBROUGH, 2006, tradução nossa).

Segundo Chesbrough (2006), “a inovação aberta é, fundamentalmente, reconhecer que se opera em um mundo de conhecimento abundante e que nem todas as pessoas espertas trabalham pra você, então é melhor você encontrá-las, se conectar com elas e se inspirar naquilo que sabem fazer” (apud OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 115).

A abertura da pesquisa e propriedade intelectual de uma companhia para grupos externos e a melhor exploração de suas próprias pesquisas, para integração do conhecimento auxilia a empresa em seu processo de inovação, em contrapartida, os produtos internos também podem ser disponibilizados através de licenciamentos, empreendimentos conjuntos e ramificações.

Podem ocorrer dois tipos de inovação: a inovação de fora pra dentro, tendo a organização trazendo produtos externos aos próprios para o desenvolvimento e comercialização de seus produtos e serviços, e inovação de dentro pra fora, o contrário, quando a organização oferece, vende ou licencia seus produtos internos, como tecnologia, propriedade intelectual e seus recursos não utilizados (CHESBROUGH, 2006, tradução nossa).

Como os principais princípios da inovação aberta, o pensamento de trabalhar com as melhores pessoas, estejam elas dentro ou fora da empresa, a pesquisa e desenvolvimento externos trazendo valor significativamente, a pesquisa não precisando ser originada na empresa para benefício da mesma, o uso das ideias podendo ser feito tanto das internas quanto externas, devendo a empresa lucrar com as próprias inovações e além de comprar propriedade intelectual de outros sempre que isto auxilie no interesse da empresa (CHESBROUGH, 2006 apud OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3.3.6. Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do oceano azul tem como premissa a criação de negócios inovadores através de sua diferenciação dos negócios e mercados já existentes, os chamados *oceanos vermelhos*, ao invés de competir com os mesmos através das práticas tradicionais de concorrência.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tendem a superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos (KIM; MAUBORGNE, p. 37, 2005).

A criação de novos espaços de mercado inexplorados anteriormente com uma estratégia de inovação de valor, conforme Kim e Mauborgne (2005), o esforço das organizações para tornar a concorrência irrelevante ao invés de focar na superação da mesma, é o que move a estratégia do oceano azul, um oceano cheio de espaços inexplorados e sem a competição dos tradicionais *oceanos vermelhos*.

Para a obtenção da inovação de valor é proposto uma ferramenta chamada Modelo das Quatro Ações, que se baseia em quatro questionamentos fundamentais propostos por Kim e Mauborgne (2005):

- Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
- Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão e setor?
- Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
- Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

As duas primeiras perguntas forçam a organização a eliminar ou reduzir atributos, que há muito tempo servem de base para a concorrência do setor ou verificar se existe excesso de produtos ou serviços ofertados, que posteriormente fazem com que a empresa consiga pensar em novas ideias para otimizar sua estrutura de custos. As próximas duas perguntas fazem a empresa corrigir as limitações que o setor impõe e pode ajudá-la a descobrir novos atributos de valor que os clientes não viram antes, criando novas demandas, fornecendo novas ideias de como aumentar o valor para os clientes. Com esse conjunto de ações, a organização explora novas maneiras de arranjar os atributos da organização, fornecendo assim novas experiências aos compradores, diminuindo os custos e aumentando a descoberta de novos aspectos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Um exemplo dado por Kim e Mauborgne (2005) é o Cirque du Soleil, que atraiu uma clientela totalmente nova de frequentadores, dispostos a pagar valores muito diferentes e maiores em relação aos circos tradicionais, eliminando fatores que anteriormente eram considerados indispensáveis pelos circos dos *oceanos vermelhos*, como performances com animais e vários picadeiros, e adicionando *glamour* e sofisticação às apresentações e à lona e enredo, riqueza intelectual, músicas e danças artísticas.

3.3.7. Modelo Canvas de Negócios

O modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) divide a organização em nove componentes chaves que demonstram como a organização gera ou pretende gerar valor, conforme Figura 3. Esses componentes chaves estão inseridos em quatro principais áreas da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

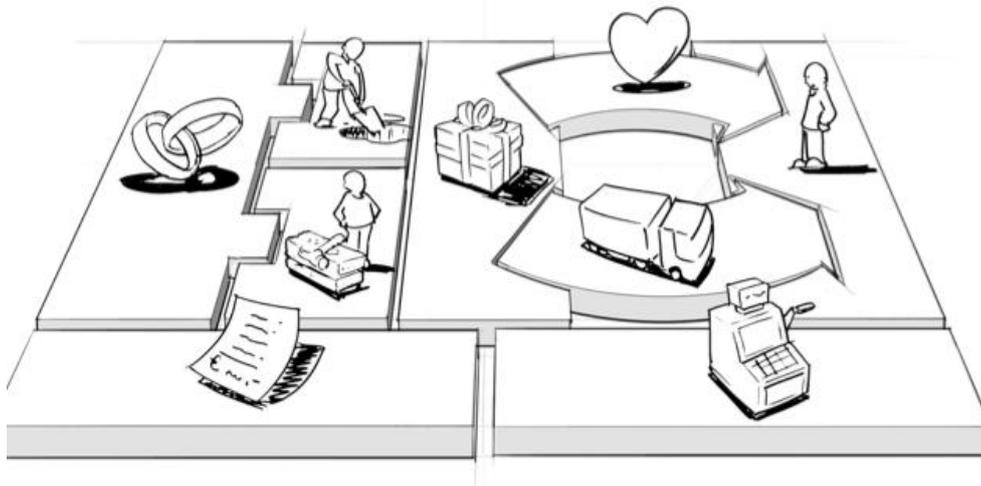


Figura 3 Componentes chave do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Abaixo, especificaremos os componentes:

— Segmento de Clientes (SC)

Uma empresa sem clientes não sobrevive. Por isso, para melhor satisfazer seus clientes, a organização deve agrupá-los em segmentos diferentes, de acordo com as necessidades comuns de determinados grupos. Um modelo de negócio pode ter mais do que um segmento no qual satisfazer, porém, deve saber quais os melhores para apresentar seus produtos e quais evitar.

Consideram-se segmentos distintos se as necessidades dos clientes exigem ofertas diferentes, se essas ofertas são alcançadas por canais de distribuição diferentes, se elas exigem diferentes tipos de relacionamento com os clientes, se tem lucratividades diferentes e se os consumidores estão dispostos a pagar por aspectos diferentes do produto ou serviço.

Como exemplo de diferentes tipos de segmentos, cita-se:

a) Mercado de Massa: Sem uma distinção de Segmentos de Clientes, as propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são direcionados a um grupo homogêneo com demandas similares. Como exemplo, o setor de eletrônicos de consumo.

b) Nicho de Mercado: Atendem Segmentos de Clientes específicos e especializados, e as principais entregas de valor devem ser adequadas às exigências específicas de cada nicho. Como exemplo, os fabricantes de peças de carros que dependem dos grandes fabricantes de automóveis.

c) Segmentado: Nesse segmento, a distinção é feita nas necessidades e problemas, mesmo que essas sejam pouco diferentes entre os clientes. Um exemplo aqui é uma empresa fornecedora de projetos micromecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas que serve três segmentos diferentes com propostas de valor sutilmente diferentes: a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial.

d) Diversificada: Uma organização com esse tipo de segmentação de clientes possui seus clientes com necessidades e demandas muito diferentes. Exemplo do livro: Amazon.

e) Plataforma multilateral: Uma plataforma multilateral é um modelo de negócios que serve a dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes, necessários para que a empresa funcione, pois se de um lado do segmento ela ganha uma maior visão por distribuir um jornal gratuito, do outro lado ela deve ter uma base de anunciantes para que possa se sustentar.

— Proposta de Valor (PV)

A proposta de valor da organização é toda a gama de serviços e produtos que criam valor para um determinado grupo de Segmento de Clientes (SC). É o que vai satisfazer as necessidades desse grupo e motivar o cliente a escolher uma determinada empresa. Uma empresa pode ter variadas propostas de valor, sendo que cada uma vai atender as necessidades de um segmento de clientes específico.

A proposta de valor da organização deve responder a uma série de questões: Que valor entregamos ao cliente? Quais problemas estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes? Todas essas questões devem ser respondidas para se chegar a uma Proposta de Valor definida da empresa.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a combinação de elementos direcionados para segmentos específicos de clientes é que vai criar valor e atender as necessidades de cada

segmento, sendo esse valor quantitativo, como preço ou velocidade do serviço, ou qualitativo, como *design* ou experiência do cliente.

A Proposta de Valor pode ser norteada por algumas características principais, como por exemplo, inovação, que pode satisfazer necessidades que os clientes sequer percebiam ter, devido à carência de propostas similares. A característica desempenho também é uma forma de oferecer valor ao cliente, sendo essa uma maneira mais tradicional de criar valor. A personalização é a forma de criar valor aos clientes adequando seus produtos e serviços às necessidades específicas dos mesmos.

A marca ou *status*, o preço, a redução do custo, a redução do risco, a acessibilidade, a conveniência ou usabilidade também podem ser formas de criar valor a um determinado Segmento de Clientes, e cada segmento vai ser satisfeito por um ou mais atributos de valor exemplificados anteriormente.

— Canais (CN)

Através de quais canais o Segmento de Clientes deve ser contatado? Como alcançá-los? Como os canais se integram? Qual canal funciona melhor? Qual canal apresenta maior custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes? Algumas dessas perguntas devem ser respondidas para verificar como a empresa se comunica e alcança os Segmentos de Clientes para entregar a sua Proposta de Valor.

“Os Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes” (OSTERWILDER; PIGNEUR, 2011, p. 26).

Os canais da empresa com o cliente desempenham um papel importante principalmente ampliando o conhecimento dos clientes sobre a sua Proposta de Valor, ajudando na avaliação da mesma, e permitindo-os que adquiram os bens e serviços da organização. É o principal meio de levar uma Proposta de Valor ao Segmento de Clientes, e também é responsável por fornecer suporte ao cliente após a obtenção do produto ou serviços.

Os Canais podem ser particulares, diretos ou indiretos, ou em parcerias, ou também podem ser misturados. Canais particulares diretos podem ser uma equipe de vendas ou um *site* para venda do produto ou serviço. Canais particulares indiretos podem ser a revenda através de lojas possuídas ou operadas pela empresa. Os canais particulares podem custar mais do que os canais de parceria para preparação e operação. Já os canais de parceria podem

ser distribuição em atacados e revenda em *sites* de parceiros. Esse tipo de canal normalmente leva à margem de lucros menores, porém tem o benefício de expandir o alcance da empresa.

— **Relacionamento com Clientes (RC)**

O modo de conquista e retenção do cliente, e a ampliação das vendas são guias para o relacionamento com o cliente e influenciam o mesmo.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), existem diversas categorias de Relacionamento com o Cliente, conforme abaixo:

- a) *Assistência pessoal*: é a comunicação do cliente com um representante da empresa, através de *call centers*, *e-mail* ou até no ponto de venda.
- b) *Assistência pessoal dedicada*: essa relação possui um representante específico para um cliente individual, como nos bancos privados, os gerentes servem a clientes especiais ou importantes.
- c) *Self-service*: a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente se sirva, não há relacionamento direto com o cliente.
- d) *Serviços automatizados*: reconhecem clientes individuais através de perfis e suas características, oferecendo serviços automatizados de pedidos e transações.
- e) *Comunidades*: as comunidades permitem para a empresa a melhor compreensão de seus clientes, facilitando as conexões com o cliente e auxiliando usuários a trocar conhecimento e resolver os problemas uns dos outros.
- f) *Cocriação*: nesse tipo de relacionamento, a organização vai além da tradicional relação cliente-vendedor, e convida consumidores a criar valor e opinar sobre seus produtos e serviços, permitindo a colaboração nos novos projetos.

— **Fontes de Receita (R\$)**

As fontes de receita são os recebimentos da organização através de seus Segmentos de Clientes. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode ter sua Fonte de Receita através de transações de pagamento único ou renda recorrente, resultante de um pagamento constante advindo de um suporte pós-compra.

As maneiras de se gerar Fontes de Receita são variadas. A venda de recursos é a mais conhecida, e resulta da venda direta de um bem ou serviço. A taxa de uso é a fonte de receita gerada através do uso de um serviço, como por exemplo, o uso do telefone ou de um quarto

de hotel. A taxa de assinatura é a receita gerada através do acesso contínuo de um serviço, como uma academia.

Outras formas de fonte de receita são os empréstimos, que dão direito exclusivo a um recurso por uma determinada taxa e o licenciamento, que dá a permissão para utilizar alguma propriedade intelectual em troca de taxa de licenciamento. A taxa de corretagem, como em operadoras de cartão de crédito que cobram um valor percentual a cada transação entre o mercador e o cliente e o anúncio, que resulta de taxas para anúncio de produtos ou serviços também são formas de Fontes de Receitas.

Existem dois mecanismos de precificação que podem ser utilizados dentro dessas formas de Fontes de Receitas, a precificação fixa, que possui os preços definidos através de variáveis estáticas e a precificação dinâmica, que conforme as condições do mercado, os preços mudam.

É importante realizar as projeções de venda, após definidas como serão organizadas as Fontes de receitas.

— Recursos Principais (RP)

No componente Recursos Principais, verificam-se quais os principais recursos necessários e exigidos que irão fazer o modelo de negócios andar. Os recursos principais podem ser **físicos**, como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de vendas, redes de distribuição e materiais; **financeiros**, como recursos e garantias financeiras ou capital de giro; **intelectuais**, como marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros ou parcerias com banco de dados; ou **humanos**, que são as pessoas, crucialmente importantes para todo e qualquer modelo de negócios. Cada modelo de negócios ou organização vai necessitar de tipos e quantidades distintas de recursos.

São os Recursos Principais que vão permitir que a empresa crie e ofereça a sua Proposta de Valor a seus Segmentos de Clientes através de seus Canais, e gere suas Fontes de Receita. Cada componente do modelo de negócios vai requerer um tipo ou quantidade diferentes de recursos principais, e a organização deve se perguntar quais serão essenciais.

— Atividades-Chave (AC)

As Atividades Chave são as ações necessárias e importantes para fazer o funcionamento do modelo de negócios. As atividades chave vão se diferenciar de acordo com

o modelo de negócios, e são tão importantes quanto os Recursos Principais para a entrega de valor da organização para os seus clientes.

As atividades Chave podem ser **atividades de produção**, relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos, **atividades de resolução de problemas**, como atividades de novas soluções para problemas de clientes específicos, como consultorias, hospitais e prestadores de serviços e **atividades de plataforma ou rede**, que são redes, plataformas, de combinação, *software* e marcas podem funcionar como plataforma.

— **Parcerias Principais (PP)**

Toda e qualquer organização não funciona sozinha, ela depende de seus fornecedores de matéria-prima, de seus colaboradores, de parceiros, enfim, de muitas pessoas e entidades para otimizar seus modelos, reduzir riscos e adquirir recursos. Esse componente refere-se à rede de fornecedores e os principais parceiros que compõem o modelo de negócios.

As parcerias podem ser: alianças estratégicas, entre empresas não concorrentes; coopetição, parcerias entre concorrentes; *joint ventures*, para o desenvolvimento de novos negócios; e relação entre comprador e fornecedor, que garantem suprimentos confiáveis.

Além de promover grandes otimizações e economias de escalas, reduzindo custos e podendo ter uma infraestrutura compartilhada, as parcerias podem reduzir riscos e incertezas do ambiente competitivo e auxiliam na aquisição de conhecimento, licença ou acesso a clientes.

— **Estruturas de Custos (C\$)**

Esse componente descreve todos os custos que vão estar envolvidos para o modelo de negócios funcionar. Praticamente todos os outros componentes mencionados envolvem custos para funcionamento. É importante também projetar os custos de investimentos iniciais, tais como despesas pré-operacionais, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, depreciação, capital de giro e fornecedores. As despesas operacionais são importantes também para analisar a possibilidade e tempo de retorno. Alguns modelos de negócios são totalmente baseados na estrutura de baixos custos, que são definidos mais facilmente depois de definidos os componentes: Recursos Principais, Atividades Chave e Parcerias Principais. A verificação dos custos mais importantes, dos recursos que são mais caros e as atividades chave de maior valor são importantes para estruturação desse componente.

Alguns modelos de negócios preocupam-se mais com o direcionamento ao valor, não estando assim, preocupadas com os custos, pois se concentram em propostas de valor de níveis altos e personalização, o que pode acarretar em maiores custos.

Com a definição dos nove componentes acima, forma-se o Quadro em Branco do Modelo Canvas de Negócios, representado na Figura 4 e no Anexo 1 para melhor visualização, que, conforme Osterwalder e Pigneur (2011) é uma ferramenta útil que permite a criação de Modelos de Negócios novos ou que já existem.

A partir do quadro em branco apresentado, inicia-se a construção e desenho do Modelo de Negócios.

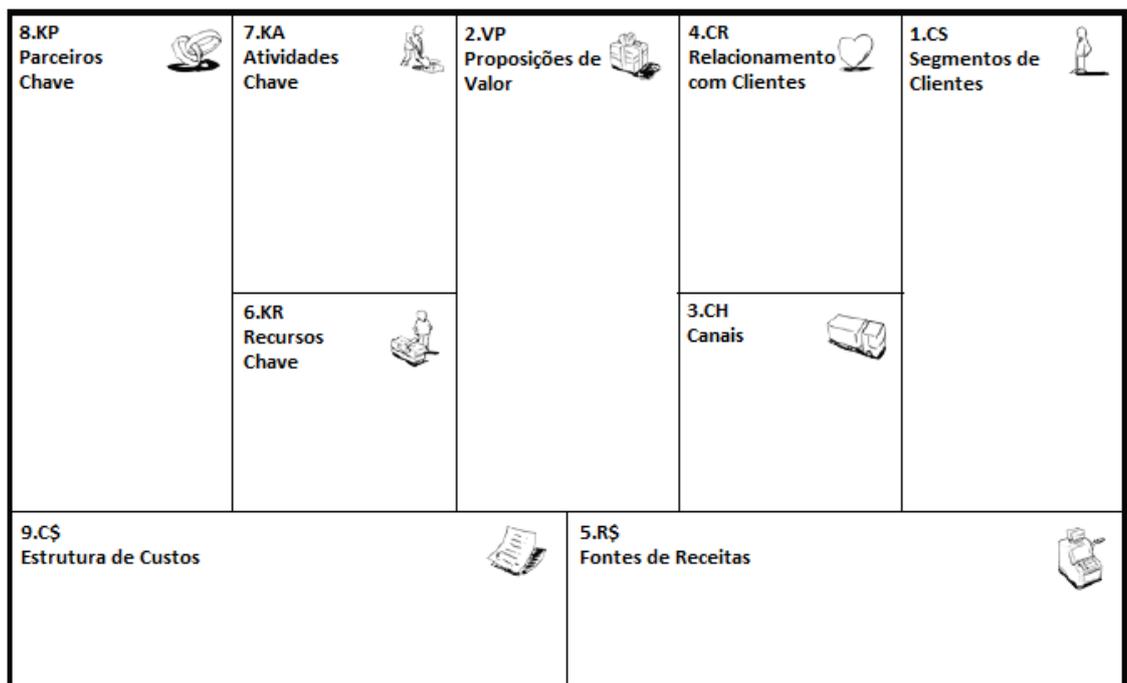


Figura 4 O quadro do Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

3.3.7.1. Design

O *design* aqui se refere às técnicas e ferramentas que auxiliam e facilitam a projeção do modelo de negócios mais inovador. Osterwalder e Pigneur (2011) dão o exemplo de seis técnicas de *design* de modelos de negócios, com atividades e exercícios para o auxílio da exploração da técnica.

— Insights dos clientes

Enxergar o modelo de negócios a partir do pensamento do cliente é a primeira técnica referenciada e um princípio básico. Desenvolver uma boa compreensão do cliente, conversando com ele, sabendo qual ouvir e qual ignorar, concentrando-se nos segmentos de clientes existentes, inovando assim, a partir das necessidades dos clientes.

Uma forma de iniciar esse processo é completando a ferramenta do Mapa da Empatia, apresentado na Figura 5 e no Anexo 2 para melhor visualização. Essa ferramenta, desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE, ajuda na compreensão do ambiente, do comportamento, das preocupações e inspirações do cliente.



Figura 5 O Mapa da Empatia
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Com a ferramenta desenvolvida, o perfil do cliente encontrado vai guiar melhores propostas de valor, maneiras mais convenientes de alcançá-lo e o melhor diálogo com o cliente. Após dar ao possível cliente um nome e características demográficas como renda e estado civil, constrói-se o perfil a partir das respostas das perguntas presentes no mapa. Criando o perfil do cliente, objetiva-se criar um ponto de vista do mesmo, para verificar se as suposições do modelo de negócios estão corretas, permitindo responder se a proposta de valor do modelo de negócios resolve os problemas reais dos clientes e se eles estão dispostos a pagar por ela, por exemplo. A partir do quadro em branco apresentado com os componentes em branco, inicia-se a construção e desenho do Modelo de Negócios.

— **Ideação**

O processo de ideação é o processo criativo que gera várias ideias e isola somente as melhores. Primeiramente, a quantidade de ideias é que importa, logo após, discuti-las, combiná-las e reduzi-las em um número de opções viáveis.

Gerar as ideias a partir de *Epicentros de Inovação*, sendo cada epicentro um elemento do quadro do modelo de negócios, como por exemplo, a partir dos recursos, a partir da oferta, dos clientes ou das finanças. Ou até mesmo, vindo a inovação de múltiplos epicentros.

O processo de ideação pode ser feito em equipe, sendo essa quanto mais diversificada melhor, para variar as ideias. Uma pesquisa e estudo de clientes e prospectos é importante antes de gerar as ideias. Após o estudo, a expansão, a criação das ideias em quantidade. Definir um critério de seleção para a escolha das melhores ideias e prototipar cada uma das ideias escolhidas como melhores para verificar como seria o modelo de negócios, discutindo assim cada uma delas.

— **Pensamento Visual**

O pensamento visual vem da utilização de ferramentas visuais como diagramas, rascunhos ou figuras para construir e discutir significados. Fazer um desenho é uma maneira que facilita o entendimento de um Modelo de Negócios, facilitando a cooperação. “O pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto, iluminando as relações entre os elementos e simplificando o que era complexo” (OSTERWALDER; PIGNEUR, p. 148, 2011). Um conjunto de Post-its™ com anotações funcionam como um porta-ideias, adicionados, removidos e deslocados em um quadro na

construção de um modelo de negócios. Desenhos simples podem ser também poderosos para representar ideias.

— **Protótipos**

Protótipos seriam representações de potenciais Modelos de Negócios. A ferramenta de prototipagem é útil para o desenvolvimento de Modelos de Negócios inovadores pois explora a discussão dos protótipos, com questionamentos e provas de conceitos, para que enfim chegue-se a um único modelo. O questionamento deve ser uma busca incansável pela melhor solução.

— **Contando Histórias**

A narrativa pode auxiliar de forma eficiente na comunicação do assunto o qual o seu modelo de negócios trata. Contar uma história pode tornar mais fácil explicar um modelo de negócios inovador, apresentar o mesmo aos investidores ou até motivar as pessoas com uma compreensão mais clara do modelo novo. A história pode partir da perspectiva da companhia ou da perspectiva do cliente. A partir da perspectiva da companhia, um funcionário pode ser usado como protagonista, observando problemas que o novo modelo pode solucionar. A partir da perspectiva do cliente, ele mesmo pode ser o protagonista, descrevendo de que modo a organização pode criar valor para ele.

Técnicas com imagens, vídeos, quadrinhos e até mesmo interpretação podem ser usadas para a história, mas as técnicas dependem muito do momento apropriado, tendo a interpretação mais apropriada para *workshops*, e as demais técnicas para transmissão para grandes públicos ou apresentações em conferências.

— **Cenários**

Os cenários tornam concreto o abstrato, descrevendo diferentes tipos de cliente ou descrevendo ambientes futuros nos quais um Modelo de Negócios pode competir. A técnica de cenários permite refletir sobre como cada um dos mesmos pode evoluir em cada uma das situações e também aguça a compreensão do modelo e das potenciais adaptações. Os cenários dos clientes auxiliam a lidar com questões como a escolha de canal mais apropriado, por exemplo. Verificar se um único modelo de negócio é suficiente para servir todos os segmentos de cliente ou se é necessário fazer adaptações é um dos propósitos dos cenários. Ajudar a organização a se preparar para o futuro também.

3.3.7.2. Estratégias

As estratégias citadas aqui se referem aos cuidados que devem ser tomados após a construção do Quadro do Modelo de Negócios. Deve-se verificar o ambiente que o mesmo está inserido, avaliar seus pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, verificar se há algo que possa ser eliminado ou criado e gerenciá-lo de acordo com as variáveis verificadas. Para isso, Osterwalder e Pigneur (2011) exploram quatro áreas estratégicas que auxiliam na tomada de decisão de implementação do Modelo de Negócio criado.

a) Ambiente de Modelo de Negócios: contexto, direcionadores e restrições.

A compreensão do ambiente no qual a organização está inserida e a constante análise do ambiente é necessária para a concepção de modelos de negócios mais sólidos e competitivos e também para lidar com as inconstantes forças externas. Mapear as quatro dimensões principais como forças do mercado, da indústria, tendências principais e forças macroeconômicas são uma forma de facilitar a reflexão sobre o que as tendências indicam, permitindo a avaliação de melhores maneiras para se evoluir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

- Forças do mercado: divididas em: fatores de mercado, que identifica as questões-chave relacionadas com o seu mercado de clientes e oferta; segmentos de mercado, identificando os principais segmentos, seus atrativos e localização de novos segmentos; necessidades e demandas, analisando o quanto as necessidades estão bem atendidas; custos de mudança, descrevendo elementos relacionados aos clientes e alternando negócios aos concorrentes; e atratividade de receita, identificando elementos relacionados ao poder de preço e a atratividade de receita.
- Forças da indústria: divididas em concorrentes e suas forças, novos entrantes no seu mercado, produtos e serviços substitutos, fornecedores e outros participantes da cadeia de valor e público de interesse (PORTER, 2004).
- Tendências Principais: tendências tecnológicas, regulatórias, socioculturais e socioeconômicas.
- Forças macroeconômicas: referem-se à situação do mercado global, as condições atuais do mercado de capitais, *commodities* e outros recursos, que destacam os preços

atuais e as tendências de preços dos recursos exigidos ao seu modelo de negócios, e infraestrutura econômica no qual o negócio opera.

b) Avaliando modelos de negócios

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem analisar regularmente o modelo de negócios devido a sua importância tanto para avaliação da saúde da empresa e adaptação quanto para aprimoramentos, intervenções e inovações, podendo até mesmo levar à falência de uma companhia devido à detecção de problemas no modelo de negócios. Avalia-se cada componente do modelo de negócios a partir da análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). Analisar o modelo de negócios no todo complementa a análise e sua consistência.

A análise das forças e fraquezas da organização e a identificação das oportunidades e ameaças é uma ferramenta simples e que pode trazer respostas e discussões vagas, porém, se combinada com o quadro de modelo de negócios, permite uma avaliação mais focada, buscando áreas úteis, nas forças e oportunidades e lidando com áreas danosas, ameaças e fraquezas. É possível verificar as áreas úteis e danosas tanto no modelo como um todo quanto em cada um dos componentes. Essa etapa é importante pois verifica onde a empresa está no momento (forças e fraquezas) e qual é a trajetória futura (oportunidades e ameaças), permitindo melhores projeções e analisando com mais firmeza o modelo atual.

Osterwalder e Pigneur (2011) trazem diversas situações e perguntas conforme o Quadro 1, 2 e 3 para verificação de todos os quesitos, primeiramente com frases positivas e negativas para avaliar as forças e fraquezas e posteriormente, perguntas para avaliar as ameaças e também para avaliar as oportunidades do Modelo de Negócios. Os autores sugerem uma série de conjuntos de perguntas e situações para auxílio das análises. As afirmações e perguntas são a base para verificar se o modelo poderá sobreviver no ambiente atual e futuro.

Ameaças à Proposta de Valor	
Propostas de Valor	Há substitutos disponíveis para produtos e serviços?
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Ameaças ao Custo/Receita	
Receitas	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?
	Dependemos excessivamente de um ou mais Fontes de Receitas?
	Que fontes de Receita podem desaparecer no futuro?
Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Ameaças à Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
Atividades Principais	Que atividades-chave podem ser interrompidas?
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?
Ameaças à Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?
	Qual a probabilidade de perdermos nossos clientes?
	A concorrência se intensificará muito rapidamente?
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?
	Nossos canais correm o risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
Relacionamento com o Cliente	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

Quadro 1 – Análise das ameaças
Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Oportunidades para a Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
	Que complementos ou extensões da nossa proposta de Valor são possíveis?
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?
Oportunidades para o Custo/Receita	
Receitas	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?
	Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
	Temos oportunidade de venda cruzada internamente ou com parceiros?
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar?
	Podemos aumentar preços?
Custos	Onde podemos reduzir custos?
Oportunidades para a Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?
	Que recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados?
	Que recursos Principais são subaproveitados?
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?
Atividades Principais	Podemos padronizar algumas atividades-chave?
	Podemos aprimorar a eficiência geral?
	A TI suportaria essa eficiência geral?
Parcerias Principais	Há oportunidades de terceirização?
	Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar nosso negócio principal?
	Há oportunidades de venda cruzada?
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?
	Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?
Oportunidades para a Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
	Podemos atender novos segmentos de clientes?
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?
	Podemos integrar melhor nossos canais?
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente os clientes?
	Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?
Relacionamento com o Cliente	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes?
	Podemos aprimorar a personalização?
	Como podemos aumentar os custos de mudança?
	Identificamos e nos 'livramos' de clientes não lucrativos? Se não, por quê?
	Precisamos automatizar alguma relação?

Quadro 2 – Analisando as oportunidades

Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Análise Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Propostas de valor alinhadas com as necessidades dos clientes
	Proposta de valor com efeito de rede
	Sinergia entre produtos e serviços
	Satisfação dos clientes
Análise Custos/Receita	
Custos	Margens benéficas
	Receitas previsíveis
	Fontes de receita recorrentes e compras repetidas frequentes
	Fontes de receita diversificadas
	Obtém-se receita antes de incorrer os custos
	Cobra-se pelo o que o cliente está disposto a pagar
	Mecanismos de preços com captura de disposição a pagar
Receitas	Custos previsíveis
	Estrutura de custos adequada ao modelo de negócios
	Operações eficientes em custos
	Tira-se proveito da economia em escala
Análise Infraestrutura	
Recursos Principais	Recursos principais difíceis de serem replicados pela concorrência
	Necessidades de recursos previsíveis
	Recursos disponibilizados na quantidade e hora certas
Atividades principais	Atividades-chave executadas eficientemente
	Atividades-chave difíceis de copiar
	Qualidade de execução alta
	Equilíbrio entre execução interna e terceirizada ideal
Parcerias principais	Há foco e trabalha-se com parceiro quando necessário
	Aproveitam-se boas relações de trabalho com Parceiros
Análise Interface com os Clientes	
Segmento de Clientes	Taxa de evasão baixa
	Base de clientes bem segmentada
	Continuamente conseguindo novos clientes
Canais	Canais eficientes
	Canais eficazes
	Abrangência forte do canal
	Canais encontrados com facilidade pelos clientes
	Canais fortemente integrados
	Canais proporcionam economia de escopo
	Canais bem adequados
Relacionamento com o Cliente	Fortes relacionamentos com os clientes
	Qualidade da relação adequada aos segmentos de clientes
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância
	A marca é forte

Quadro 3 – Análise das Forças e Fraquezas

Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

c) A Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do oceano azul entra nessa fase para questionar propostas de valor, modelos de negócios e explorar novos segmentos de clientes. Como já comentado anteriormente, trata-se de criar negócios consideravelmente novos, diferenciando aspectos fundamentais e inovando na proposta de valor, enquanto reduzem-se os custos e eliminam-se características e serviços de menor valor. Propõe-se aqui a análise das quatro perguntas da estratégia do oceano azul para também explorar novos grupos de não clientes e mercados intocados (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para combinar a estratégia do oceano azul com o quadro de modelo de negócios, verifica-se que o lado esquerdo do quadro do modelo de negócios refere-se a custos e o direito a valor, com a proposta de valor sendo dividida pelos dois lados. Alterando quaisquer elementos de um dos lados, consequentemente implicará em outro lado do quadro. A estratégia do oceano azul objetiva reduzir (eliminar) o lado do custo e elevar (criar) o lado do valor. Podem-se fazer as perguntas tanto para o quadro como um todo como com cada um dos componentes.

Osterwalder e Pigneur (2011) propõem analisar os pontos de partida do segmento de clientes, da proposta de valor e da perspectiva de custo. Partindo de cada uma dessas perspectivas, analisam-se os impactos das outras áreas do quadro do modelo de negócios, como o que aconteceria no modelo se reduzíssemos os elementos mais custosos ou se características ou serviços de menor valor fossem eliminados.

d) Gerenciando múltiplos modelos de negócios

Nesse item, Osterwalder e Pigneur (2011), sugerem a integração e implementação de novos modelos de negócios em organizações já existentes. Apesar de ser uma tarefa extremamente difícil, pois o novo modelo pode competir com o já existente ou desafiá-lo, é possível.

A implementação de um produto de baixo custo em uma organização que produzia somente produtos de luxo é um exemplo de implementação de novo modelo de negócio em uma empresa. Outro exemplo é a criação de uma companhia a parte, com o modelo de negócios totalmente diferente.

3.3.7.3. O Processo de Construção

O processo de construção une os conceitos e ferramentas apresentados por Osterwalder e Pigneur (2011), para que a criação de um modelo de negócios seja mais facilitada. Para isso, uma série de etapas é identificada e sugerida pelos autores para o projeto de construção do Modelo de Negócios, mas não necessariamente desenvolvida na ordem apresentada. As etapas são: Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento.

A **Mobilização**, primeira etapa, é a preparação do cenário para o projeto. Devem-se reunir os elementos para o *design* do Modelo de Negócios, com a conscientização da criação de um novo modelo, definindo objetivos do projeto, testando ideias preliminares, planejando e reunindo a equipe.

Na **Compreensão**, pesquisam-se e analisam-se os elementos necessários para o esforço de construção do Modelo de Negócios. Clientes em potencial, tecnologias e ambiente devem ser verificados e estudados. Também é importante entrevistar especialistas e pesquisar o que já foi tentado semelhante ao modelo criado. Deve-se também coletar ideias e opiniões não só de especialistas e conhecedores do setor, mas também de clientes, que, nessa fase, são de especial atenção.

No **Design**, recomenda-se gerar e testar opções viáveis de Modelo de Negócios e selecionar o melhor, transformando a informação e os ideais da fase anterior em protótipos para serem testados, sempre questionando cada Modelo de Negócios e selecionando o melhor. A exploração de múltiplas ideias, cocriação com variadas pessoas, habilidade de enxergar além do *status quo* e a dedicação para exploração de variadas ideias.

As próximas fases dependem crucialmente das primeiras, que direcionam a implementação e o Modelo de Negócios. A **Implementação** é a fase de comunicação e envolvimento, que está frequentemente escrita em um plano de negócios. Gerenciar os obstáculos e desenvolver um plano de comunicação interno multicanal e de alta visibilidade para anunciar o novo modelo é importante.

O **Gerenciamento** é ultima fase, que verifica continuamente o mercado e adapta-se e modifica-se em resposta a ele. Alinhar o modelo dentro da empresa, rejuvenescê-lo, repensá-lo, gerenciar as sinergias e conflitos.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta desse estudo é fazer a aplicação do Modelo Canvas de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), em uma casa de chás. Será feito o processo de construção, primeiramente sendo realizadas as fases que forem pertinentes ao processo proposto, sendo elas a mobilização, a compreensão e o *design*.

Na fase de *design*, realizam-se as técnicas de Ideação, de Insights de clientes, de Contar Histórias e de Protótipos. O preenchimento do Mapa da Empatia possibilita análise e validação dos segmentos de clientes visualizados. A técnica de protótipos será incluída nos apêndices após todos os procedimentos anteriores serem finalizados e as análises das estratégias serem realizadas.

A partir do quadro em branco, realiza-se o preenchimento de todos os nove componentes com seus ideais para uma casa de chás a ser aberta na cidade de Porto Alegre. Para cada componente do quadro, antes do preenchimento, realizam-se pesquisas do setor de chás, seus distribuidores, fornecedores e potenciais clientes e examina-se o ambiente. Realiza-se também pesquisa para verificação de melhores canais de distribuição e relacionamento com os clientes, a partir da análise de empresas similares que fazem sucesso na cidade.

Para os componentes de receitas e custos, produzem-se tabelas de análises de provisão de vendas e dos principais custos, tanto de investimento quanto de despesas mensais.

A análise do modelo de negócios da casa de chás é realizada depois de finalizadas as descrições dos componentes do modelo, com as ferramentas sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011), de verificação do ambiente, com as análises: competitiva, de mercado, macroeconômica e de previsão das tendências. A avaliação do modelo de negócios será feita a partir das análises de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Será verificada, por último, a possibilidade de implementação da *Estratégia do Oceano Azul* no modelo.

As informações coletadas e analisadas, os estudos e pesquisas realizados e tabelas de provisão de receitas e custos servirão de base para posterior finalização de plano de negócios.

5. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Seguindo as fases propostas por Osterwalder e Pigneur (2011), iniciou-se com a mobilização dos elementos necessários para construir-se um modelo de negócios. A conscientização foi feita através de estudos e leituras, obtendo acesso às informações necessárias para que se pudesse pensar em por que a ideia proposta funcionaria.

A compreensão, feita posteriormente, foi a fase de estudo do cliente potencial, pesquisa de reportagens e notícias referentes ao mercado de chás e pesquisas sobre casas de chás que alavancaram suas vendas em outras regiões/cidades do país. Pode-se verificar, no Anexo 3, uma notícia sobre o mercado de chás e no Anexo 4, um exemplo de uma casa de chás de São Paulo.

O *design*, última fase das propostas que foi realizada e considerado pela autora principal parte do processo de criação de um modelo de negócios, foi desenvolvido primeiramente seguindo os passos de elaboração do Quadro do Modelo de Negócios, propostos por Osterwalder e Pigneur (2011), sempre dentro das possibilidades de aplicação para o trabalho.

As fases de implementação e gerenciamento foram consideradas inviáveis de elaboração em tempo hábil.

5.1. O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

Iniciou-se a projeção do Quadro do Modelo Canvas de Negócios com o *design*, analisando variados tipos de clientes que poderiam ser focados pelo Modelo de Negócio em questão. Foram pensados como potenciais clientes trabalhadores ao redor que apenas passavam pelo local, clientes vindos de pontos distantes da cidade apenas para esse propósito, moradores da região que se beneficiariam com o produto oferecido no estabelecimento. Foi

realizada essa ideação inicial para posterior refinamento da ideia e dos segmentos de clientes com o mapa da empatia.

Nem todas as estratégias de *design* sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011) puderam ou tiveram tempo hábil de serem utilizadas, porém, a ideação, o mapa da empatia, a narrativa e a prototipagem foram realizadas. A etapa de protótipos foi sendo realizada no decorrer do *design* do quadro do Modelo de Negócios e é apresentada nos Apêndice A, B, C e D.

Conforme o Mapa da Empatia realizado, verificou-se:

- **O que ele vê?** O cliente vê cafeterias, lancherias e restaurantes, onde são oferecidos cafés dos mais variados tipos, refrigerantes, bebidas alcoólicas, água, mas apenas poucos tipos de chá gelados ou quentes. Ele vê reportagens falando do consumo cada vez mais alto de chá no Brasil, e que várias marcas querem expandir seu portfólio.
- **O que ele escuta?** Ele escuta afirmações de que cada erva de chá faz bem para uma parte diferente do nosso corpo ou para algum tipo de sentimento. Ele escuta também que existem remédios capazes de serem substituídos por chás e que além de fazer bem, o chá pode ser parte de um ritual, podendo inclusive ser servido misturado com outras bebidas.
- **O que ele realmente pensa e sente?** O cliente pensa que precisa ser mais saudável, e pensa em alternativas além das típicas, pensa e sente que necessita de um local diferenciado que proporcione a experimentação de um ritual do chá e de sabores e combinações diferentes das encontradas.
- **O que ele diz e faz?** Ele dissemina o que vê e escuta a seus amigos e colegas, e procura consumir o chá na sua maioria das vezes em casa, já ainda não possui na sua cidade um local que o sirva com a diversidade de sabores pretendida.
- **Qual sua dor?** Sua dor é por não possuir o local almejado e por ter dificuldade de encontrar sabores de chá diferentes dos tradicionais, ou encontrando, mas em pouco número.
- **O que ganha o cliente?** Ele ganha comodidade, conforto, bom atendimento e uma carta bastante variada de chás, sendo uns muito difíceis de conseguir para consumo a não ser na casa de chás do presente estudo.

Após verificar o que sente e pensa o cliente, o que faz, o que escuta, sua dor e seu ganho, desenvolveu-se uma história a partir da perspectiva do cliente e dos resultados encontrados para as perguntas do Mapa da Empatia, para melhor explicação do Modelo de Negócio criado.

“Igor sempre foi acostumado desde pequeno a tomar chá. Antes de ir dormir ou depois do almoço, ou até mesmo juntamente com um pedaço de bolo durante a tarde. Tornou-se um apaixonado pela bebida, que sempre que possível degustava quente ou gelado e pesquisava o assunto. Nunca teve oportunidade de participar de uma cerimônia do chá, ou de um “chá das 5h”, eventos conhecidos no Japão e na Inglaterra, respectivamente, devido a distancia que o separa dos países. É exatamente isso que a **Tea Tradition** quer oferecer, uma experiência na degustação de chás importados diretamente de locais conhecidos mundialmente pelo consumo e uso de chá em sua culinária (proposta de valor). Serão oferecidas desde folhas e flores para infusão aos melhores e mais diferenciados bules e xícaras (recursos principais) para o procedimento ser realizado (atividade principal). Através de seu estabelecimento, *site* e redes sociais (canais), e com a divulgação de Eventos como o *chá das 5*, e a imersão dos clientes no *mundo dos chás* e também com seu atendimento personalizado (relacionamento com o cliente), a Tea Tradition oferece variados tipos de chás acompanhados de deliciosos lanches, além de um atendimento personalizado com atendentes especializados para contar um pouco mais da história da bebida milenar (recursos principais, relacionamento com o cliente). A casa de chás pretende importar e comprar os chás através de marcas consagradas em outros estados e até mesmo internacionais (parceiros) e oferece formas de aderir ao consumo de chá além da venda de sachês ou da bebida pronta, como a *assinatura do chá*, que permite que o cliente adquira uma quantidade de chás a partir de um plano mensal, e a venda de entrada a eventos, como o *chá das 5* (fontes de receita)”.

A partir da etapa de *design* realizada com a ideação dos clientes, o mapa da empatia e a história desenvolvida, apresenta-se o Quadro do Modelo Canvas de Negócios completo na Figura 5. O quadro foi ampliado e encontra-se no Apêndice D para melhor visualização. Para realização do mesmo, foi utilizado o aplicativo *online* **Mural.ly**, disponibilizado após cadastro no *site* <http://beta.mural.ly/>. Foram encontrados outros aplicativos *online* como o **Canvanizer**, disponível no *site* canvanizer.com e o aplicativo disponível no *site* <http://leancanvas.com/>, porém o utilizado foi de maior similaridade com o quadro utilizado por Osterwalder e Pigneur (2011). O aplicativo *oficial* que é apresentado no *site*

www.businessmodelgeneration.com está disponível, por enquanto, apenas para ser usado em iPads.



Figura 6 O Modelo de Negócios da Tea Tradition
 Fonte: autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

Cada um dos elementos do quadro do Modelo de Negócios apresentados na Figura 6 é explicado em detalhes para melhor compreensão dos mesmos.

5.1.1. Segmento de clientes

O cliente é de classe social e econômica média a alta, que sabe dos benefícios do chá e procura por algo além do café, tanto para esquentar, para *acordar* ou até mesmo para refrescar em um dia de verão. Ele pode ser um conhecedor, que conhece a história ou o ritual do chá, e valoriza a degustação de um bom chá, ou apreciador, que não tenha o conhecimento dos

benefícios e da variedade disponível existente mas pretende conhecer mais. O cliente busca um atendimento personalizado, um produto que possa ser adequado a sua situação no momento (chás calmantes, chás estimulantes, emagrecedores, chás com cafeína, refrescantes, etc.). E que venha acompanhado de uma torta ou de um salgado.

5.1.2. Proposta de valor

A proposta de valor apresentada é a experiência de degustação de chás não encontrados em qualquer lugar, com em um supermercado. Um chá que vá além dos sabores tradicionais como o chá de boldo ou de camomila, que possa ser tomado gelado ou quente, que seja diferenciado. O cliente não quer café em dias frios, não quer refrigerante ou suco em dias quentes, quer algo saudável e diferente. Chás de variados sabores, quentes, gelados, oferecidos sempre com um ritual e com a sua infusão no tempo determinado para melhor sabor, combinações de chá, salgados e doces com um tipo de chá de ingrediente e até mesmo sorvete de chá nos dias mais quentes. Um espaço com conforto, louças personalizadas e próprias, chá para consumo e para venda e utensílios para degustar o chá em casa.

5.1.3. Canais

O próprio estabelecimento, um *site* de qualidade e a participação em mídias sociais, como Foursquare, Facebook e Instagram podem ser bons canais para o relacionamento com o cliente e para divulgação.

Para o conhecimento do estabelecimento: Mídias sociais, com a divulgação boca a boca, *sites* de críticos gastronômicos (como por exemplo, o Destemperados).

Para a avaliação dos clientes: questionário de satisfação e sistema de cadastro dos clientes na primeira visita.

Para a compra dos produtos: no estabelecimento, compra de chás prontos e também para infusão em casa, por *site*, somente compra de produtos para fazer em casa.

Para a entrega da proposta de valor: chás prontos, chá para infusão, utensílios para o chá em casa, alimentos com chás como ingredientes.

Pós-venda: mídias sociais, brindes, eventos e coquetéis de divulgação convidando os clientes assíduos, assim como o evento *Chá das 5*, com convites gratuitos para os clientes que possuírem a *Assinatura do chá*, que será especificada posteriormente.

5.1.4. Relacionamento com os clientes

Os clientes esperam atendimento personalizado, explicação dos chás, dicas de melhor sabor para o momento. Uma assistência pessoal dedicada, com a história da tradição do chá na primeira visita ou com uma *imersão* no mundo dos chás, sempre com uma curiosidade a ser contada. Ao servir o chá, explicar quanto tempo de infusão é necessária para o chá escolhido, ou sugerir sabores para diferentes tipos de sentimentos (ex.: cansaço, sono, dor, stress). A criação de uma comunidade de *chá das 5*, para envolver os clientes e seus amigos, colegas de trabalho ou familiares em eventos para degustação de chás, e a cocriação, deixando que o cliente crie seu chá personalizado, escolhendo os diferentes tipos de folhas.

5.1.5. Fontes de receita

A venda da bebida pronta para o consumo no local, e de outros produtos do estabelecimento é a principal fonte de receita. Os clientes pagam não só pela xícara de chá, como também pela experiência, pelo atendimento, pela diversificação de sabores.

A fonte de receita a partir de um sistema de *sócios* também foi vista como possível, com a assinatura do chá – o cliente paga uma taxa de R\$30,00 por mês e pode tomar 10 chás à escolha no mês, sendo eles gelados ou quentes, ganha um ingresso para um chá das 5 por mês

e recebe notificações das novidades de sabores de chá, estando também na lista de convidados para eventos especiais, como coquetéis com parceiros.

A venda de convites para eventos como chá das 5 e a venda dos produtos para consumo em casa também serão fontes de receita.

O evento *Chá das 5* ocorrerá 2 vezes por mês, em sábados ou domingos, das 17h às 19h, com a proposta de oferecer um *buffet* livre de salgados e doces e variados tipos de chás para degustação. Os clientes da assinatura do chá ganham um ingresso cortesia por mês e os demais clientes pagam uma taxa de R\$25,00 por pessoa.

Os produtos a serem vendidos para consumo em casa são: chás a granel, chás solúveis, bules, infusores, latinhas de chá, xícaras, ampulhetas e demais acessórios específicos para o chá. As Figuras 7, 8 e 9 exemplificam alguns produtos.



Figura 7 Ampulheta para 3 chás
Fonte: talchá (2012)



Figura 8 Infusor de Coração
Fonte: talchá (2012)



Figura 9 Bule com xícara
Fonte: talchá (2012)

A partir das fontes de receitas referenciadas anteriormente, fez-se uma projeção mensal de vendas levando em consideração um ticket médio de R\$8,50, levantado através de pesquisas de mercado a cafeterias, estabelecimento mais similar à casa de chás. Considerou-se uma quantidade de clientes de 60 por dia no primeiro mês, devido à repercussão do coquetel de inauguração, e tendo no segundo mês aumento de 10% devido à resposta positiva dos clientes à primeira impressão do estabelecimento. Essa quantidade também aumenta no 3º e 4º mês, com as fortes investidas com divulgação em mídias sociais, *site* e *flyers*, diminuindo em 20% a quantidade de clientes no verão, voltando a subir no inverno, mas também aumentando a quantidade por ano, e estabilizando no quarto mês do 3º ano.

Quanto à venda de assinaturas do chá, projetou-se 10% do número de clientes mensais aderindo à mesma. Foi projetado também venda de 40 ingressos para o evento *Chá das 5* para os meses de inverno e 32 ingressos para os demais meses, sendo o valor por pessoa de R\$25,00. Para a venda de produtos para consumo em casa, considerou-se a venda para pelo menos 10% das pessoas que entravam no estabelecimento por dia, com um ticket médio de R\$43,00, sendo considerada a venda de um infusor, um pacote de chá a granel e uma xícara.

Foi considerado também um crescimento de 5% dos preços anualmente, apresentados no Quadro 4.

PREÇOS				
	Ticket Médio	Assinatura do Chá	Chá das 5	Venda de produtos
ano 1	R\$ 8,50	R\$ 30,00	R\$ 25,00	R\$ 43,00
ano 2	R\$ 8,93	R\$ 31,50	R\$ 26,25	R\$ 45,15
Ano 3	R\$ 9,37	R\$ 33,08	R\$ 27,56	R\$ 47,41

Quadro 4 - Preços

Fonte: elaborado pela autora

A projeção de vendas foi desenvolvida de forma mensal e apresentada para os três primeiros anos de atividade nos Quadros 5 e 6.

PROJEÇÃO DE VENDAS - ANO 1						
Ano 1	Cientes por mês	Total vendas Local	Total Assinatura do chá	Total Chá das 5	Total Vendas de Produtos	Total de Receitas
Maio	1.800	R\$ 15.300,00	R\$ 5.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 7.740,00	30.440,00
Junho	1.980	R\$ 16.830,00	R\$ 5.940,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.514,00	33.284,00
Julho	2.178	R\$ 18.513,00	R\$ 6.534,00	R\$ 2.000,00	R\$ 9.365,40	36.412,40
Agosto	2.396	R\$ 20.364,30	R\$ 7.187,40	R\$ 2.000,00	R\$ 10.301,94	39.853,64
Setembro	2.396	R\$ 20.364,30	R\$ 7.187,40	R\$ 2.000,00	R\$ 10.301,94	39.853,64
Outubro	2.396	R\$ 20.364,30	R\$ 7.187,40	R\$ 2.000,00	R\$ 10.301,94	39.853,64
Novembro	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91
Dezembro	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91
Janeiro	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91
Fevereiro	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91
Março	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91
Abril	1.917	R\$ 16.291,44	R\$ 5.749,92	R\$ 2.000,00	R\$ 8.241,55	32.282,91

PROJEÇÃO DE VENDAS - ANO 2						
Ano 2	Cientes por mês	Total vendas Local	Total Assinatura do chá	Total Chá das 5	Total Vendas de Produtos	Total de Receitas
Maio	1.890	R\$ 16.868,25	R\$ 5.953,50	R\$ 2.205,00	R\$ 8.533,35	33.560,10
Junho	2.079	R\$ 18.555,08	R\$ 6.548,85	R\$ 2.205,00	R\$ 9.386,69	36.695,61
Julho	2.287	R\$ 20.410,58	R\$ 7.203,74	R\$ 2.205,00	R\$ 10.325,35	40.144,67
Agosto	2.516	R\$ 22.451,64	R\$ 7.924,11	R\$ 2.205,00	R\$ 11.357,89	43.938,64
Setembro	2.516	R\$ 22.451,64	R\$ 7.924,11	R\$ 1.659,00	R\$ 11.357,89	43.392,64
Outubro	2.516	R\$ 22.451,64	R\$ 7.924,11	R\$ 1.659,00	R\$ 11.357,89	43.392,64
Novembro	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91
Dezembro	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91
Janeiro	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91
Fevereiro	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91
Março	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91
Abril	2.012	R\$ 17.961,31	R\$ 6.339,29	R\$ 1.659,00	R\$ 9.086,31	35.045,91

Quadro 5 – Projeção de Vendas Ano 1 e Ano 2

Fonte: elaborado pela autora

PROJEÇÃO DE VENDAS - ANO 3						
Ano 3	Cientes por mês	Total vendas Local	Total Assinatura do chá	Total Chá das 5	Total Vendas de Produtos	Total de Receitas
Maio	1.985	R\$ 18.597,25	R\$ 6.563,73	R\$ 2.431,01	R\$ 9.408,51	37.000,51
Junho	2.183	R\$ 20.456,97	R\$ 7.220,11	R\$ 2.431,01	R\$ 10.349,37	40.457,46
Julho	2.401	R\$ 22.502,67	R\$ 7.942,12	R\$ 2.431,01	R\$ 11.384,30	44.260,10
Agosto	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 2.431,01	R\$ 12.522,73	48.443,01
Setembro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Outubro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Novembro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Dezembro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Janeiro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Fevereiro	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Março	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79
Abril	2.641	R\$ 24.752,93	R\$ 8.736,33	R\$ 1.718,80	R\$ 12.522,73	47.730,79

Quadro 6 – Projeção de Vendas Ano 3

Fonte: elaborado pela autora

5.1.6. Recursos Principais

Os recursos principais serão fundamentais para que todo o restante seja realizado, por isso o espaço (ponto), infusores, bules, xícaras, pratos, talheres, atendentes, caixas, gerente, conhecedores de chá e capital serão importantes. Também é importante que além do chá tenha para consumo cafés, sucos, refrigerantes e bebidas para os acompanhantes dos segmentos de clientes especificados, que não apreciam o chá.

5.1.7. Atividades chave

As atividades principais envolvem toda a organização do local para receber os clientes. Envolvem a preparação do chá, explicação do tempo de infusão e propriedades do chá, atendimento aos clientes e venda dos produtos para consumo em casa. Informar e instruir o cliente sobre possíveis combinações de chás para serem feitos pelo cliente, servi-los, preparar salgados e doces, ou fazer a compra dos que serão vendidos prontos e todas as outras atividades que envolverem o que foi solicitado pelo cliente e a melhor forma de realizá-la.

Atualizar as redes sociais, organizar os eventos, cadastrar os clientes, receber o pagamento, divulgar o estabelecimento também fazem parte das atividades.

5.1.8. Parcerias principais

Além da proposta de valor, as parcerias são vistas como importante elemento do quadro para a autora, pois são elas irão alavancar as vendas, com seus produtos diferenciados e de qualidade. Como parcerias, pensou-se em fornecedores, casas de chás e lojas especializadas de outras cidades e até com um órgão inglês especializado independente e sem fins lucrativos que se dedica a promover o chá e sua história para o benefício de quem produz, vende e desfruta o chá, o United Kingdom Tea Council.

Como fornecedores, a empresa Matte Leão, que possui duas linhas de produtos, os prontos para beber e os para preparo, mas que teria como fornecimento principal os prontos para beber, com chás gelados de diversos sabores, como verde, branco, vermelho e preto, sempre com uma mistura de fruta, como limão, pêssego, maracujá, abacaxi e frutas vermelhas.

A empresa The Gourmet Tea foi apontada como fornecedor devido a sua variedade de sabores de chás, opções para presentes e acessórios para o chá conforme apresentado na Figura 10. Possui chás de diversas combinações orgânicas, criadas e desenvolvidas a partir de ervas, flores, frutas e temperos, trazidos de diversas regiões do mundo e tem a empresa uma filosofia parecida com a proposta de valor da Tea Tradition. Segundo o *site* da empresa, <http://www.thegourmettea.com.br/>, “The Gourmet Tea nasceu do prazer de desfrutar e oferecer às pessoas, bebidas de alta qualidade. A arte dos chás remonta milênios, na busca instintiva da combinação do tipo de chá com o momento [...] restauro do equilíbrio do corpo e até mesmo, o humor momentâneo”.



Figura 10 Produtos da empresa The Gourmet Tea

Fonte: The Gourmet Tea (2012)

A Talchá, assim como o possível parceiro comentado anteriormente, possui uma proposta de valor parecida com a Tea Tradition, e por isso é visto como um dos principais fornecedores. Também possui produtos inovadores para o preparo do chá, como mostra a Figura 11, além de sabores variados. Conforme o *site* da empresa, <http://talcha.com.br/>: “Sabores e aromas únicos são combinados nas escolhas de Talchá e criam uma experiência completa de sentidos, com os conhecidos benefícios à saúde e ao bem estar proporcionados pelos chás.”.



Figura 11 Caneca própria para infusão do chá

Fonte: talchá (2012)

A Tribal Brasil foi identificada como fornecedor também por possuir alguns sabores com misturas mais conhecido do que as anteriores citadas, porém ainda sendo mais diferenciados do que os tradicionais, como manga, açaí e guaraná, camomila, hortelã e melissa, mandarina com especiarias, entre outros.

A Aroma BemEstar foi apontada como uma empresa de possível parceria para fornecimento de produtos pois possui uma linha bastante diversificada de produtos, com chás a granel desde camomila, hortelã e boldo até eucalipto, semente de sucupira e tansagem, possuindo em seu *site* <http://www.aromabemestar.com.br/>, a indicação de cada sabor, característica que a Tea Tradition pretende inserir em sua carta de chás. A Aroma BemEstar também possui chás solúveis e chás de sachês que também podem fazer parte do cardápio da casa de chás.

Como fornecedores internacionais, foram verificadas as empresas Twinnings, com sua tradição inglesa, três séculos de existência e liderança mundial no mercado de chás e a empresa Arizona Beverages, empresa norte americana que produz sabores prontos de chá gelado, com combinações de sabores com chá verde, preto e branco e também bebidas energéticas com chá, com alguns exemplos apresentados na Figura 12.



Figura 12 Produtos da Arizona Beverages
Fonte: Arizona-internacional (2012)

Outras parcerias pensadas para serem realizadas após a inauguração e algum tempo de mercado são com lojas requintadas de roupas e livrarias, convidando os clientes desses estabelecimentos para um evento de degustação.

5.1.9. Estrutura de custos

Os primeiros cálculos da estrutura de custos realizados foram os cálculos de investimentos iniciais necessários para a montagem e abertura da casa de chás. Para isso foram feitas pesquisas e orçamentos de valores de louças, mobiliários, aluguel de local, entre outros. Também foram incluídas no quadro de investimento inicial, despesas pré-operacionais, o investimento com os fornecedores e o capital de giro. Nos Quadros 7, 8 e 9, são apresentados os principais custos que envolvem o investimento inicial, detalhados com as despesas referentes a cada custo.

Despesas Pré-operacionais	
Honorários de Arquiteto	2.000,00
Serviços de Gesso/Pintura	3.000,00
Iluminação	1.000,00
Alvarás Prefeitura	57,00
Vistoria Bombeiros	20,00
Marca, Convite Eletrônico, cartão,...	1.900,00
Fachada - Letreiro, adesivos	1.000,00
Total	8.977,00

Quadro 7 – Despesas pré-operacionais

Fonte: elaborado pela autora

Máquinas e Equipamentos			
	preço	quantidade	Total
Máquina de Café Expresso	5.000,00	1,00	5.000,00
Forno Elétrico	550,00	1,00	550,00
Forno Micro-ondas	497,99	2,00	995,98
Liquidificador	140,00	2,00	280,00
Copo Extra para Liquidificador	40,00	1,00	40,00
DVD Player	150,00	1,00	150,00
Caixas de Som (Home)	140,00	1,00	140,00
Computador, Programas e Acessórios	1.899,50	1,00	1.899,50
Refrigerador Bebidas	2.400,00	2,00	4.800,00
Total			13.855,48

Quadro 8 – Máquinas e equipamentos

Fonte: elaborado pela autora

Móveis e Utensílios			
	preço	quantidade	Total
Mesas	450,00	4,00	1.800,00
Cadeiras	300,00	8,00	2.400,00
Cadeiras estofadas	320,00	8,00	2.560,00
Bistrôs	200,00	4,00	800,00
Banquetas altas	180,00	12,00	2.160,00
Móveis sob Medida (Marcenaria)			8.000,00
Conjunto de Talheres	50,00	5,00	250,00
Conjunto de Colheres de Preparo	25,00	2,00	50,00
Tábuas de Preparo	25,00	4,00	100,00
Pinças para Salgados	9,50	5,00	47,50
Espátulas para Bolo	2,00	4,00	8,00
Bandejas de Serviço (Atendentes)	26,00	4,00	104,00
Infusores	30,00	5,00	150,00
Louça (Xícaras, pratos, copos...)	6,00	250,00	1.500,00
Bules	5,00	60,00	300,00
Infusores	10,00	30,00	300,00
Toalheiras, saboneteiras e porta papel	30,00	2,00	60,00
Coletores de Lixo	25,00	4,00	100,00
Itens para limpeza (rodo, panos, balde)	5,00	10,00	50,00
Total			20.739,50

Quadro 9 – Móveis e utensílios

Fonte: elaborado pela autora

Foi calculada a depreciação para as máquinas e equipamentos, apresentada no Quadro 10, para posteriores cálculos de fluxo de caixa.

Depreciação	Taxa	Valor anual
Móveis e Utensílios	R\$ 20.739,50 10%	R\$ 2.073,95
Máquinas e Equipamentos	R\$ 11.955,98 10%	R\$ 1.195,60
Computador, Programas e Acessórios	R\$ 1.899,50 20%	R\$ 379,90
Total Anual	R\$	3.649,45

Quadro 10 Depreciação

Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 11, as despesas são resumidas, incluindo os valores com fornecedores, chega-se ao investimento inicial.

Investimento Inicial	
Despesas Pré-operacionais	R\$ 8.977,00
Móveis e Utensílios	R\$ 20.739,50
Máquinas e Equipamentos	R\$ 13.855,48
Capital de Giro	R\$ 20.000,00
Fornecedores	R\$ 8.000,00
Total	R\$ 71.571,98

Quadro 11 Investimento Inicial

Fonte: elaborado pela autora

Além do custo inicial de investimento de um estabelecimento, os custos fixos mensais foram projetados e apresentam-se no Quadro 12.

Despesas Operacionais			
Despesa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Aluguel/condomínio	R\$ 96.000,00	103.008,00	110.527,58
Seguros	R\$ 6.000,00	6.438,00	6.907,97
Energia Elétrica	R\$ 3.600,00	3.862,80	4.144,78
Água	R\$ 1.560,00	1.673,88	1.796,07
Gás	R\$ 3.240,00	3.476,52	3.730,31
Telefone/internet	R\$ 3.600,00	3.862,80	4.144,78
Assessoria contábil	R\$ 2.400,00	2.575,20	2.763,19
Folha de pagamento	R\$ 93.000,00	99.789,00	107.073,60
Marketing	R\$ 6.000,00	6.438,00	6.907,97
Material de limpeza	R\$ 600,00	643,80	690,80
Pró-labore	R\$ 18.000,00	19.314,00	20.723,92
Impostos	R\$ 24.000,00	25.752,00	27.631,90
Fornecedores	R\$ 36.000,00	38.628,00	41.447,84
Total	R\$ 294.000,00	R\$ 315.462,00	R\$ 338.490,73

Quadro 12 Despesas operacionais

Fonte: elaborado pela autora

Após analisados todos os custos com investimento e despesas operacionais, elaborou-se o fluxo de caixa para 3 anos, apresentado no Quadro 14, sendo o primeiro detalhado mês a mês conforme Quadro 13. O valor de saldo inicial considerou um capital próprio de R\$100mil, subtraído do valor de desembolsos.

Fluxo de Caixa Ano 1	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1. Ingressos	30.440,00	33.284,00	36.412,40	39.853,64	39.853,64	39.853,64	32.282,91	32.282,91	32.282,91	32.282,91	32.282,91	32.282,91
Vendas ticket médio	15.300,00	16.830,00	18.513,00	20.364,30	20.364,30	20.364,30	16.291,44	16.291,44	16.291,44	16.291,44	16.291,44	16.291,44
Vendas assinatura	5.400,00	5.940,00	6.534,00	7.187,40	7.187,40	7.187,40	5.749,92	5.749,92	5.749,92	5.749,92	5.749,92	5.749,92
Vendas Ingressos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Vendas Produtos	7.740,00	8.514,00	9.365,40	10.301,94	10.301,94	10.301,94	8.241,55	8.241,55	8.241,55	8.241,55	8.241,55	8.241,55
2. Desembolsos	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12	24.804,12
Aluguel/condominio	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Seguros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Energia Elétrica	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Água	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Gás	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Telefone/internet	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Assessoria contábil	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Folha de pagamento	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00	7.750,00
Marketing	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Material de limpeza	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Pró-labore	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Impostos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Fornecedores	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciação	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12	304,12
Desembolsos	51.571,98											
3. Saldo do Período	5.635,88	8.479,88	11.608,28	15.049,52	15.049,52	15.049,52	7.478,79	7.478,79	7.478,79	7.478,79	7.478,79	7.478,79
4. Saldo Inicial de Caixa	48.428,02	54.063,90	62.543,78	74.152,06	89.201,58	104.251,10	119.300,62	126.779,41	134.258,20	141.736,99	149.215,78	156.694,57
5. Diferença no período	54.063,90	62.543,78	74.152,06	89.201,58	104.251,10	119.300,62	126.779,41	134.258,20	141.736,99	149.215,78	156.694,57	164.173,36
5. Fluxo Líquido de Caixa	54.063,90	62.543,78	74.152,06	89.201,58	104.251,10	119.300,62	126.779,41	134.258,20	141.736,99	149.215,78	156.694,57	164.173,36

Quadro 13 Fluxo de Caixa Esperado Mês a Mês Ano 1

Fonte: elaborado Autora

Fluxo de Caixa Esperado			
	ano 1	ano 2	ano 3
1. Ingressos	R\$ 413.394,79	R\$ 454.507,76	R\$ 554.992,99
Vendas ticket médio	R\$ 209.484,54	R\$ 230.956,71	R\$ 284.333,29
Vendas assinatura	R\$ 73.935,72	R\$ 81.514,13	R\$ 100.352,93
Vendas Ingressos	R\$ 24.000,00	R\$ 25.200,00	R\$ 26.460,00
Vendas Produtos	R\$ 105.974,53	R\$ 116.836,92	R\$ 143.846,78
2. Desembolsos	R\$ 297.649,45	R\$ 319.111,45	R\$ 342.140,17
Aluguel/condominio	R\$ 96.000,00	R\$ 103.008,00	R\$ 110.527,58
Seguros	R\$ 6.000,00	R\$ 6.438,00	R\$ 6.907,97
Energia Elétrica	R\$ 3.600,00	R\$ 3.862,80	R\$ 4.144,78
Água	R\$ 1.560,00	R\$ 1.673,88	R\$ 1.796,07
Gás	R\$ 3.240,00	R\$ 3.476,52	R\$ 3.730,31
Telefone/internet	R\$ 3.600,00	R\$ 3.862,80	R\$ 4.144,78
Assessoria contábil	R\$ 2.400,00	R\$ 2.575,20	R\$ 2.763,19
Folha de pagamento	R\$ 93.000,00	R\$ 99.789,00	R\$ 107.073,60
Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 6.438,00	R\$ 6.907,97
Material de limpeza	R\$ 600,00	R\$ 643,80	R\$ 690,80
Pró-labore	R\$ 18.000,00	R\$ 19.314,00	R\$ 20.723,92
Impostos	R\$ 24.000,00	R\$ 25.752,00	R\$ 27.631,90
Fornecedores	R\$ 36.000,00	R\$ 38.628,00	R\$ 41.447,84
Depreciação	R\$ 3.649,45	R\$ 3.649,45	R\$ 3.649,45
Investimento Inicial	R\$ 51.571,98		
3. Saldo do Período	R\$ 115.745,34	R\$ 135.396,31	R\$ 212.852,82
4. Saldo Inicial de Caixa	R\$ 48.428,02	R\$ 164.173,36	R\$ 299.569,67
5. Diferença no período	R\$ 164.173,36	R\$ 299.569,67	R\$ 512.422,49
5. Fluxo Líquido de Caixa	R\$ 164.173,36	R\$ 299.569,67	R\$ 512.422,49

Quadro 14 – Fluxo de Caixa Esperado Anos 1, 2 e 3

Fonte: elaborado pela autora

5.2. APLICANDO AS ESTRATÉGIAS

Após a criação e desenvolvimento do Modelo de Negócios e da especificação de todos os seus elementos, questionou-se o mesmo com a exploração e análises das áreas estratégicas, conforme sugerido por Osterwalder e Pigneur (2011). As análises foram realizadas de acordo com a viabilidade das mesmas.

5.2.1. Ambiente do Modelo de Negócios

Primeiramente, analisou-se o ambiente do Modelo de Negócios e os principais fatores que o envolvem, que são os fatores do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas.

- **Forças do mercado:**

- Fatores de mercado – o Mercado de chás do Brasil encontra-se em crescimento, as pessoas estão cada vez mais com ênfase em cuidados com saúde, os consumidores tem trocando bebidas que não trazem benefício algum por mais saudáveis.
- Segmentos de mercado – os segmentos de mercado encontrados foram: conhecedores, apreciadores, e de pessoas que circulam na região.
- Necessidades e demandas - os clientes precisam de um local acolhedor e calmo, possuem necessidade de novas experiências e de se sentirem parte de uma nova cultura. Necessitam de sabores diferenciados de chás, oferecidos em um ritual tal qual um chá das 5 em Londres ou um ritual do chá, no Japão ou na China.
- Custos de mudanças – o valor e experiência oferecidos vinculam os clientes à casa de chás. A nova marca é importante pois é a única do mercado na região, tendo os clientes que se deslocarem até outra cidade se resolverem trocar para a concorrência.
- Atratividade de receita – clientes dispostos a pagar pela experiência e não somente pelo produto. Não encontram produtos e serviços mais baratos pois não encontram sequer o produto/serviço.

- **Forças da indústria**

- Concorrentes – a empresa Teeladen, loja do chá localizada dentro da Loja Energia Vital, no bairro Auxiliadora, foi vista como possível concorrente. Vantagens competitivas: local exclusivo para consumo e para experiência de um ritual do chá, loja própria e específica, tamanho, atendentes com expertise. Desvantagens competitivas: local novo no mercado, público com dificuldade de aceitação do novo, concorrente com experiência e expertise nos sabores mais vendidos.

- Novos entrantes – não foram identificados novos entrantes no mercado de chás da cidade.
 - Produtos e serviços substitutos – os cafés são substitutos bastante fortes do chá quente, e possuem inúmeros locais de venda e tradição na cidade de Porto Alegre. Já para os chás gelados, os sucos são os principais substitutos. Os refrigerantes não são considerados substitutos por não serem naturais e por possuírem gás em sua composição, o que o chá gelado não possui.
 - Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor – os principais participantes da cadeia de valor são os agricultores que plantam os chás, empresas de produtos orgânicos que vendem os chás a granel e solúveis, empresas fabricantes dos salgados e doces, fabricantes das louças e utensílios para o chá.
 - Público de interesse – pode-se considerar *stakeholders* da organização todos os clientes, parceiros, sócios, possíveis investidores, concorrentes de produtos substitutos e a comunidade ao redor em geral.
- **Tendências principais:**
 - Tendências tecnológicas – as tendências tecnológicas na área são o avanço no *design* de xícaras, com funcionalidades próprias para o preparo do chá, cronômetros especiais para contagem do tempo de infusão e também infusores funcionais.
 - Tendências regulatórias – os regulamentos do Ministério da saúde, as normas técnicas definidas pela Comissão Nacional de Normas e Padrões para Alimentos, as inspeções do Inmetro são as principais tendências regulatórias averiguadas.
 - Tendências sociais e culturais – a crescente consciência do cuidado com a saúde, fomentando o chá como bebida principal e saudável, com clientes cada vez mais preocupados com o consumo de alimentos orgânicos são tendências sociais e culturais que tem se difundido bastante.
 - Tendências socioeconômicas – classe média crescente, necessidades de alimentar-se melhor e mais saudavelmente, e tendências de populações envelhecendo em muitos mercados, podendo vir a ser um segmento de clientes a parte, foram as tendências socioeconômicas encontradas.

- **Forças macroeconômicas:**

- Situação do mercado global – ritmo moderado de atividade mundial, taxa de desemprego na área do Euro com maior índice da série. Nos EUA, o crescimento do PIB no segundo trimestre de 2012 foi revisado para 1,3% ante estimativa anterior de 1,7%.
- Mercado de capitais – novas medidas de afrouxamento monetário por parte do Federal Reserve, nos EUA, e do Banco do Japão; e novo pacote de estímulo fiscal na China, os mercados financeiros e de commodities foram positivamente afetados.
- *Commodities* e outros recursos – *commodities* agrícolas com variações, recuos nos preços internacionais de grãos e aumentos nos de açúcar e café, e preços internacionais de *commodities* com expressivo avanço das metálicas.
- Infraestrutura econômica – infraestrutura boa da região pretendida (Moinhos de Vento), bem como o comércio. A qualidade dos transportes deixa a desejar, porém a qualidade de vida da região é alta.

Finalizadas as análises anteriores, averiguou-se que o Modelo de Negócios pode sim fazer sentido no ambiente de amanhã pois as tendências analisadas e o ambiente que a casa de chás estará inserida é promissor, com oportunidades recentes de se inserir em um mercado preocupado com a saúde. Verificou-se também que o chá é um produto que pode ser substituído, porém está cada vez mais sendo o produto substituto de cafés, sucos e refrigerantes. O mercado de chás cresce em números expressivos no Brasil e tende a alavancar mais ainda esses números.

5.2.2. Avaliando o Modelo de Negócios

Após a análise cuidadosa de todos os fatores do ambiente, analisaram-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Foram analisadas cuidadosamente as afirmações contidas no Quadro 3, e também analisadas as perguntas pertinentes referentes às ameaças e às

oportunidades, nos Quadros 1 e 2. Algumas perguntas e análises só serão possível após a efetiva da abertura da casa de chás.

- **Analisando as forças e fraquezas**

- Alinhamento da proposta de valor com as necessidades: de acordo as necessidades verificadas no mapa da empatia, há alinhamento da proposta de valor com as mesmas.
- Efeito de rede da proposta de valor: prevê-se um efeito de rede expansivo devido ao atendimento personalizado, possibilidade da cocriação do chá e ambiente acolhedor.
- Sinergia entre produtos e serviços – os serviços como atendimento e imersão dos clientes na história do chá estão alinhados com os produtos a venda, tanto os chás para consumo no local quanto os produtos a venda para consumo do chá em casa, como infusores, bules, xícaras e chás a granel.
- Receitas previsíveis – as receitas não são muito previsíveis pois a proposta de valor será totalmente diferenciada e inovadora, podendo o mercado responder positivamente, mas também podendo o mercado responder com receio e aversão.
- Fontes de receita diversificadas – considerando que a empresa terá quatro fontes de receita, a mesma é diversificada, não ficando sob dependência de apenas uma fonte de receita.
- Custos previsíveis – os custos previsíveis foram especificados nas tabelas de custos, podendo ter alguns pontuais não previsíveis no momento.
- Recursos principais difíceis de serem replicados pela concorrência – os recursos principais não são difíceis de serem replicados pois um estabelecimento já inserido no mercado e com conhecimento do mesmo pode comprar dos mesmos fornecedores e passar a vender chás também para não perder a concorrência.
- Necessidades de recursos previsíveis – as necessidades de recursos não muito previsíveis serão os produtos a venda para consumo do chá em casa, pois as quantidades de xícaras, infusores, bules ou chás são muito sazonais e imprevisíveis.

- Atividades-chave difíceis de copiar – considera-se que as atividades-chave não são difíceis de copiar pois basta ter os recursos adequados e similares.
- Qualidade de execução alta – pretende-se trabalhar somente com as melhores e reconhecidas marcas do mercado, porém, a qualidade da execução depende basicamente dos colaboradores da organização, por isso, essa característica é difícil de prever.
- Aproveitam-se boas relações de trabalho com Parceiros - pretende-se trabalhar com parceiros fornecedores regularmente, porém também em eventos esporádicos além do Chá das 5 e para aumentar a clientela, com parcerias de divulgação.
- Canais encontrados com facilidade pelos clientes – grande parte das pessoas conecta suas redes sociais regularmente. Como esse é o principal canal da empresa além do *site*, acredita-se que os canais serão encontrados com facilidade.
- Canais fortemente integrados – os canais podem ser integrados via *links* no *site* ou nas mídias. O estabelecimento terá rede de internet sem fio para conexão e acesso as redes sociais, o que faz com que o cliente, sempre conectado, permaneça mais tempo no local.
- Canais bem adequados – os canais são adequados para os clientes e hoje em dia, e maneira mais barata e rápida para promover o aumento da reputação da marca e maior marketing boca a boca.

- **Analisando as ameaças**

- Há substitutos disponíveis para produtos e serviços? Conforme verificado anteriormente, os substitutos possíveis seriam os cafés para os chás quentes e os sucos para os chás gelados, podendo também o refrigerante ser um substituto se a necessidade do cliente não estiver atrelada a produtos saudáveis.
- A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor? Até o presente estudo, apenas empresas especializadas em café ofereciam o chá como opção de venda, apresentando poucas opções de sabores, não tendo uma concorrência de semelhante proposta de valor.

- Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? Os recursos considerados chamadores de clientes, que são os recursos da proposta de valor da empresa, como os chás para o consumo no local e para a venda para consumo em casa, não podem ser interrompidos pois se corre o risco da perda de clientes
- Que atividades-chave podem ser interrompidas? Considerando que praticamente todas as atividades-chave são importantes para a manutenção do estabelecimento, para atendimento dos clientes e para a entrega de valor, nenhuma pode ser interrompida.
- Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência? Considerando que um contrato de exclusividade é muito raro em estabelecimentos como o proposto, se surgir um concorrente propondo parceria para os nossos fornecedores e parceiros, provavelmente eles aceitarão pois estão mais interessados em sua própria receita de vendas.
- Estamos muito dependentes de certos parceiros? As parcerias escolhidas foram diversificadas, porém algumas parcerias podem se tornar dependentes por serem as únicas encontradas no mercado com determinados produtos diferenciados.
- Nosso mercado pode ficar saturado? Como ainda não existem estabelecimentos do ramo em Porto Alegre, acredita-se que o mercado não deve ficar saturado rapidamente.

- **Analisando as oportunidades**

- Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes? Pode-se fazer ações de fidelização, como cartões de descontos para a próxima compra ou cartões na qual a cada 10 chás que o cliente consome, ganha um, ação que pode fomentar as receitas recorrentes.
- Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar? Considerar incluir um tipo de almoço poderia ser um elemento que os clientes estariam dispostos a pagar. Cardápios rápidos e não muito diversificados, para não desviar o foco do elemento principal, como risotos e/ou massas.

- Podemos padronizar algumas atividades-chave? Algumas atividades chave não somente podem como devem ser padronizadas, como o tempo da infusão do chá e a recepção e informação da história e tradição do chá aos novos clientes.
- Há oportunidades de terceirização? A oportunidade de terceirização verificada seria para os serviços de limpeza e manutenção do estabelecimento.
- Há oportunidades de venda cruzada? A oportunidade de venda cruzada é vista na venda da assinatura do chá, na qual o cliente ganha um ingresso para um evento Chá das 5 por mês, podendo ser feita a venda de outro ingresso para o acompanhante do cliente ou para o outro evento do mês. Outra oportunidade de venda cruzada é o desconto nos produtos da loja para consumo do chá em casa e acordo com os produtos que ele consome no local, como por exemplo, desconto de 10% nos chás a granel comprados no mesmo dia do consumo no local.
- Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes? Os parceiros de canais podem trabalhar no pós-venda para atendimento melhor e aumento de fidelidade dos clientes
- Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor? Os parceiros podem complementar a proposta de valor pois possuem sabores de chás tradicionais utilizados no tradicional chá das 5 de Londres ou ao ritual do chá do Japão ou da China, podendo também complementar com os sabores gelados e chás solúveis disponíveis somente na Tea Tradition, bem como acessórios para o chá, xícaras e bules exclusivos vindos de parceiros internacionais.
- Podemos atender novos segmentos de clientes? Novos segmentos de clientes podem ser atendidos de acordo com as necessidades e se as mesmas não forem tão diferenciadas das necessidades já atendidas pelos segmentos de clientes já delimitados.
- Como podemos firmar nossas relações com os clientes? As relações podem ser firmadas com cartões e programas de fidelidade, tanto com descontos e cortesias à medida que o cliente consome e compra produtos no local quanto também para acúmulo de pontos para troca de alguns tipos de produtos em outros locais.

- Podemos aprimorar a personalização? A personalização já é uma proposta do relacionamento com o cliente, não só com o atendimento personalizado mas também com a cocriação de seu próprio sabor de chá.
- Como podemos aumentar os custos de mudança? Programas de fidelidade, como os já ditos anteriormente, com cartões para ganho de cortesias à medida que consome ou compra produtos no local podem ser eficientes para aumentar os custos de mudança.
- Precisamos automatizar alguma relação? Alguns tipos de pós-venda como um *e-mail* ou uma mensagem para o cliente alguns dias depois da compra de um determinado produto pode ser uma relação com o cliente automatizada e que economizaria tempo e já promoveria o estabelecimento.

A análise SWOT traz um retrato de onde o Modelo está e suas trajetórias futuras. A partir das análises dos elementos, afirmações e perguntas verificou-se que as fraquezas podem ser amenizadas pelas forças, e que a fraqueza mais impactante seria a imitação de outra empresa dos produtos, atividades e proposta de valor oferecidos pela Tea Tradition. A partir disso, as forças, como a sinergia dos bens e serviços, a qualidade e os canais e o relacionamento com o cliente adequados podem ser uma contrapartida caso uma concorrência se instale muito próximo.

As principais ameaças encontradas foram dos substitutos ou possíveis concorrentes, a impossibilidade de interrupção de atividades possível dependência dos parceiros. Para contrapor esses fatores, as oportunidades surgem com formas de fidelizar o cliente, com oportunidade de venda cruzada e também com o incremento de produtos que o cliente estaria disposto a pagar.

5.2.3. A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios

A análise da Estratégia do Oceano Azul serve para verificar se o Modelo Proposto está enxuto e operará em *oceanos azuis*, e não vermelhos (KIM; MAUGBORNE, 2009)

Analisando as perguntas relacionadas ao Modelo como um todo, verificaram-se as perguntas relacionadas ao custo, à proposta de valor e ao cliente e concluiu que somente a análise como um todo seria suficiente para análise do modelo. Seguem abaixo as quatro perguntas primordiais a serem feitas segundo a Estratégia do Oceano Azul (KIM; MAUGBORNE, 2009).

1. Quais os fatores que o setor considera indispensáveis devem ser eliminados?

O refrigerante pode ser um fator dispensável, visto que o estabelecimento tem um padrão na sua maioria orgânico de chás, e prega uma filosofia de vida saudável. Visto que o refrigerante não traz benefício algum para a saúde e deve sempre ser substituído por uma bebida mais nutritiva e saudável.

2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?

O café é um fator que pode ser reduzido bem abaixo do padrão, mantendo apenas os tipos básicos, como o expresso e o com leite.

3. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?

A quantidade de sabores, não somente para infusão para chás quentes, mas como também para chás gelados. Os chás gelados prontos, tanto de marcas nacionais quanto trazidos dos Estados Unidos também é um fator que deve ser elevado bem acima do padrão.

4. Que fatores devem ser criados que o setor nunca tenha oferecido?

A assinatura do chá foi um fator que o setor nunca ofereceu e foi criada para aumentar o valor de mercado do estabelecimento.

6. ANÁLISE

Concluídas as etapas de análises estratégicas do Modelo Canvas de Negócios de uma casa de chás desenvolvido pela autora, é possível elencar as dificuldades presenciadas, com cuidadosas pesquisas quanto a produtos, possíveis clientes e dados escassos do setor.

Para que os segmentos de clientes pudessem ser explanados, foi necessário elaborar o Mapa da Empatia, que necessitou ser baseado minuciosamente em pesquisas de notícias, reportagens de casas de chás de outros estados e variadas ideias para que se pudesse chegar aos segmentos escolhidos. Através dos segmentos de clientes, foi desenvolvida a proposta de valor, realizada a etapa o *design* do modelo e assim todos os outros componentes do Quadro do Modelo Canvas de Negócios, reconhecendo possíveis e inovadoras fontes de receitas, como a assinatura do chá.

As fontes de receitas foram desmembradas em tabelas de preços para cada tipo de fonte e foram explicitadas em tabelas de projeções de vendas. As estruturas de custos foram explanadas em tabelas de investimentos iniciais, com as previsões de gastos em variados aspectos da empresa, e também com tabelas de fluxo de caixa, verificando a partir de quantos meses ou anos a empresa poderia operar com valores positivos de saldo de caixa. As diferentes e variadas fontes de receitas, totalizando quatro tipos, foram o ponto crucial para que o investimento e os custos forem cobertos logo no primeiro mês. O capital próprio de investimento também influenciou no saldo de caixa positivo. Sem o mesmo, o saldo de caixa positivo se daria somente no 6º mês de atividades.

Com todos os componentes explicados ponto a ponto, iniciaram-se as análises, que foram as confirmações de possibilidade de abertura do Modelo de Negócios proposto, com um ambiente favorável ao setor, devido às crescentes preocupações com a saúde e tendo em vista que o principal substituto do chá, o café, pode gerar variados malefícios.

A verificação do ambiente do modelo possibilitou averiguar que mesmo sobreviveria no futuro, que as tendências são promissoras e auxiliarão no desenvolvimento do empreendimento e que o mercado está aberto à entrada da casa de chás. A concorrência não

foi identificada como relevante, não foram detectados novos entrantes e os produtos substitutos estão cada vez mais sendo os substituíveis.

As análises das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças possibilitaram a verificação do ambiente interno e externo do modelo construído, com fraquezas não muito impactantes e que podem ser amenizadas pelas forças, bem como as ameaças, que podem ser suavizadas pelas oportunidades. Os fortes canais de relacionamento, a diversificação de produtos e receitas, a qualidade no atendimento e nos serviços, as oportunidades de fidelizar o cliente e de realizar vendas cruzadas foram alguns dos pontos positivos averiguados nessa etapa.

Na análise do modelo de negócios construído a partir da Estratégia do Oceano Azul, foi verificada a possibilidade de eliminar o refrigerante do estabelecimento, produto que tinha sido considerado de inclusão no cardápio anteriormente para possíveis demandas de acompanhantes dos clientes degustadores do chá. Eliminando um produto que o mercado percebe como imprescindível, a proposta de oferecer produtos saudáveis ficaria mais alinhada, não imprescindível para o público alvo da Tea Tradition.

Além disso, a indústria do chá cresce cada vez mais no Brasil, se comparada com outros países consumidores. Já surgiram em outras regiões e cidades do país estabelecimentos com propostas de valor similares a proposta, e que cresceram e se tornaram referência no setor. Ao que tudo indica, o empreendimento proposto seria a pioneira de Porto Alegre, podendo servir de modelo e aumentar ainda mais a indústria do chá no país.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão buscou fazer uma modelagem de negócios a partir do Modelo Canvas de Negócios, para testar sua aplicabilidade e para apresentar um modelo de negócios inovador de um empreendimento.

O projeto foi realizado buscando unir todos os aprendizados no período de graduação e estágios, com a realidade do mercado de negócios, mostrando uma realidade mais próxima possível do estabelecimento pretendido, com todas as análises de custos, receitas, do mercado e do ambiente.

O Quadro do Modelo Canvas de Negócios foi realizado com sucesso e sendo alterado de acordo com o andamento do projeto e com as análises realizadas durante o processo. Verificou-se que o empreendimento poderia se desenvolver de acordo com o ambiente e as tendências analisadas.

Como próximo passo seria importante elevar a credibilidade das projeções realizadas com o plano de negócios completo, com planos financeiros com cenários otimistas e pessimistas e avaliações a partir de cálculos de taxas internas de retorno. Um plano de marketing concreto também se faria necessário.

Espera-se que esse trabalho de conclusão possa servir de guia para a aplicação do Modelo Canvas de Negócios e pesquisa para modelagem de negócios para futuros empreendedores em busca de novas formas de criar e pensar para as empresas.

Para a autora, por sua vez, além da contribuição acadêmica, esse trabalho configurou-se como amplo estudo de uma oportunidade de investimento em um mercado que a interessa muito. O trabalho realizado foi gratificante e motivador para inspiração e real efetivação do empreendimento.

REFÊRENCIAS

ABIR (2001) **Consumo Total de Bebidas Comerciais 2005-2010**. Disponível em: <<http://abir.org.br/2011/10/24/dados-de-mercado-2011/>> Acesso em 24 abr. 12.

Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em <http://www.abras.com.br>. Acesso em 15 ago. 2012.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em <http://www.abrasel.com.br/> Acesso em 24 out. 2012.

ACKOFF, Russel L. **Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st Century**. Oxford University Press, 1999.

Alex Osterwalder. Disponível em <http://alexosterwalder.com/books.html> Acesso em 20 ago. 2012.

ANDERSON, Chris. A cauda longa: **Do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDERSON, Chris. **Free. Grátis: o futuro dos preços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Tradução de Cristina Yamagami.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

Arizona Beverages. Disponível em <http://arizona-international.com/> Acesso em 15 nov. 2012.

Aroma Bem Estar. Disponível em <http://www.aromabemestar.com.br/> Acesso em 30 out. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ata da 170ª reunião do COPOM**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/?COPOM170>. Acesso em 02 dez. 2012.

BUSINESS MODEL GENERATION. Disponível em <http://www.businessmodelgeneration.com/>. Acesso em 2 jul. 2012

CANVANIZER. Disponível em <http://canvanizer.com/>. Acesso em 10 out. 2012.

CARPENTER, Mason Andrew; SANDERS, Wm. Gerard. **Strategic Management: a dynamic perspective concepts and cases**. Pearson Prentice Hall, 2009.

CHESBROUGH, Henry. **Open business models: How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard Business School Press, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001. Tradução de Arlete Simille Marques.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**; tradução de Carlos Malferrari – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W. **Strategies for Two-Sided Markets**. Disponível em <http://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets/ar/1>. 2006 Acesso em 25 nov. 2012

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do oceano azul. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – 18ª Reimpressão

MACMILLAN, I.C. and Guth, W. D. **Strategy implementation and middle management coalitions**. Greenwich: Jai Press, 1985.

MATTE LEÃO. Disponível em <http://www.matteleao.com.br/>. Acesso em 10 nov. 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, JOSEPH. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva de planejamento estratégico** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, JOSEPH. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURAL.LY. Disponível em <http://beta.mural.ly/#/>. Acesso em 05 out. 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation. Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PETIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L.; Fischer, R. M. (Coordenadoras). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 145 – 153.

PORTER, Michael E., 1947 **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

QUINN, James Brian. **Strategies for change. Logical incrementalism.** Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

SEBRAE-NA (2011). “**Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**” (Outubro/11). Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em 23 abr. 2012.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

TALCHÁ. Disponível em <http://talcha.com.br/>. Acesso em 02 out. 2012.

THE GOURMET TEA. Disponível em <http://www.thegourmettea.com.br/>. Acesso em 10 out. 2012.

TRIBAL BRASIL. Disponível em <http://www.tribalbrasil.com/>. Acesso em 20 out. 2012.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate your market.** New York: Basic Books, 1995.

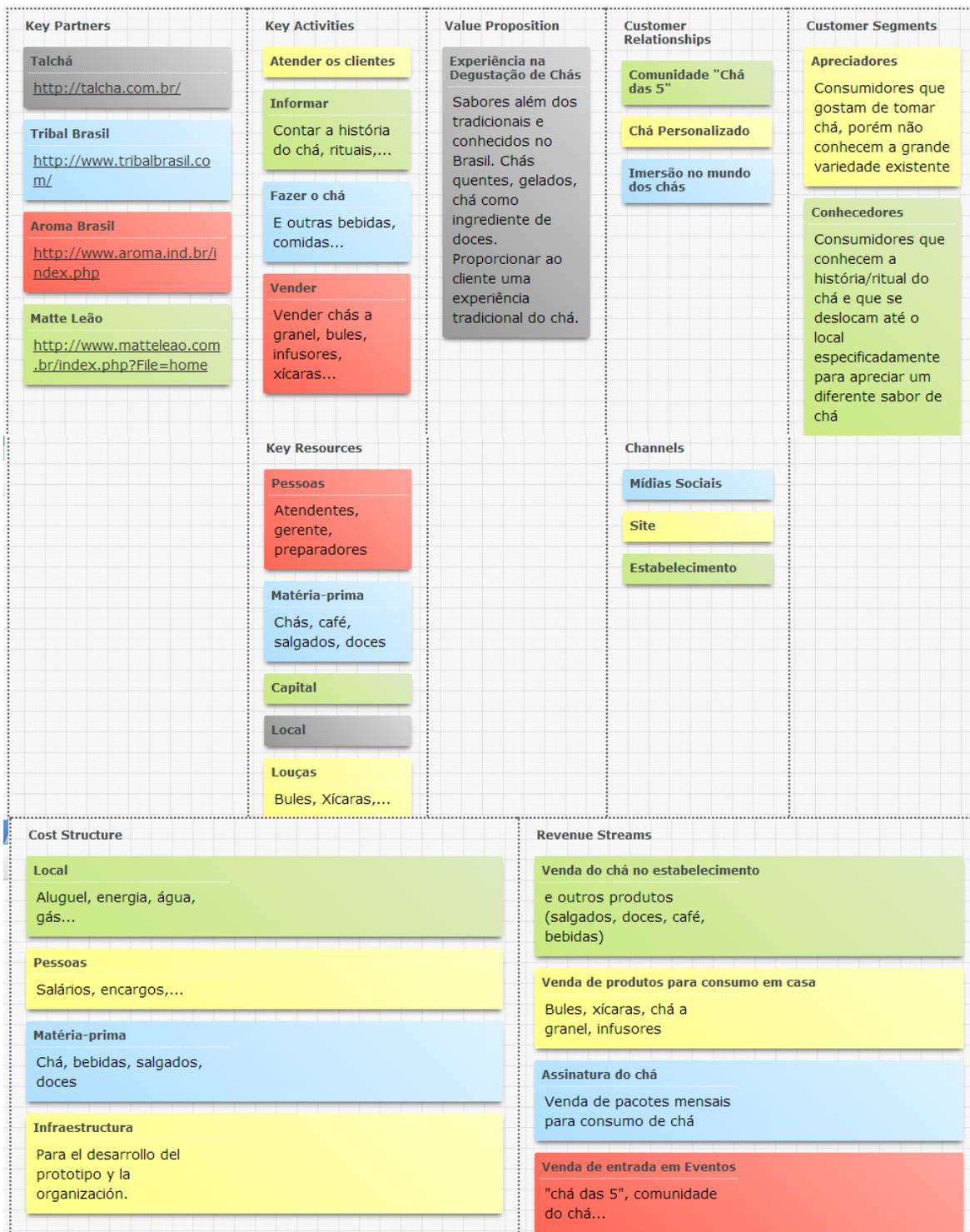
TWININGS. Disponível em <http://www.twinings.com/>. Acesso em 10 nov. 2012.

UNITED KINGDOM TEA CONSUL. Disponível em <http://www.tea.co.uk/>. Acesso em 30 set. 2012.

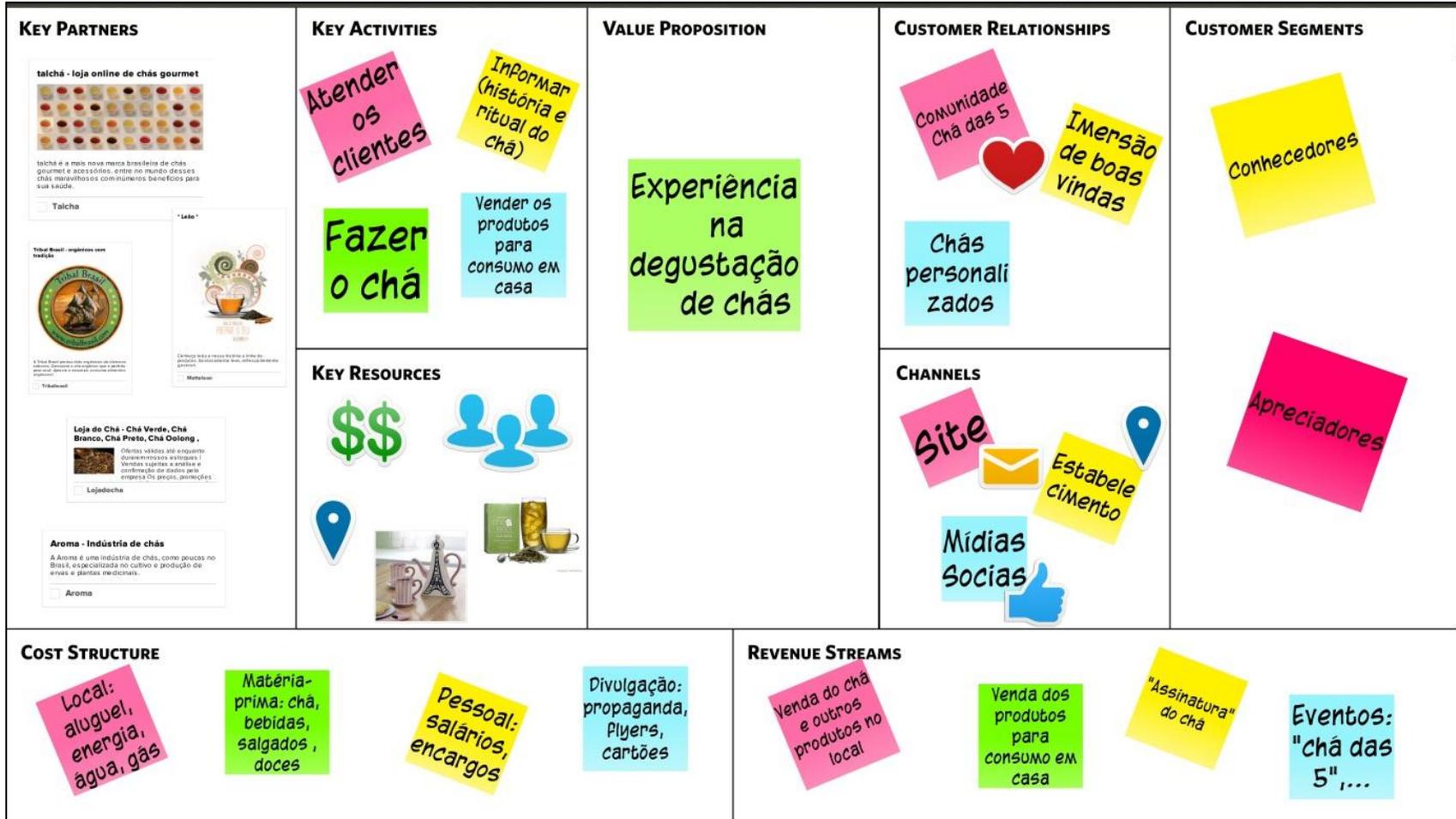
APÊNDICE A – PROTÓTIPOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO 1 – DESENVOLVIDO A PARTIR DO PROGRAMA MICROSOFT EXCEL

REDE DE PARCEIROS (8)	ATIVIDADES-CHAVE (7)	PROPOSTAS DE VALOR (2)	RELACIONAMENTO COM CLIENTES (4)	SEGMENTO DE CLIENTES (1)
<p>The gourmet tea</p> <p>Talchá</p> <p>Matte Leão</p>	<p>Fazer o chá</p> <p>Atender</p> <p>Vender</p> <p>Informar o cliente</p>	<p>Experiência na degustação de chá</p>	<p>Comunidade "chá das 5"</p> <p>Chá personalizado</p> <p>Imersão no mundo dos chás</p>	<p>Conhecedor</p> <p>Apreciador</p>
	<p>RECURSOS-CHAVE (6)</p> <p>Ponto</p> <p>Louças</p> <p>Atendentes</p> <p>\$\$\$\$</p> <p>Chá</p>		<p>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (3)</p> <p>Estabelecimento</p> <p>Mídias Sociais</p> <p>Site</p>	
ESTRUTURA DE CUSTOS (9)			FONTES DE RECEITAS (5)	
<p>Local: aluguel, energia, água, gás,...</p> <p>Matéria prima: chá, bebidas, salgados, doces</p> <p>Pessoal: atendentes, gerente, cozinheiro</p> <p>Divulgação: propaganda, flyers, cartões...</p>			<p>"Assinatura do chá"</p> <p>Venda do chá</p>	

APÊNDICE B – PROTÓTIPOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO 2 – DESENVOLVIDO A PARTIR DO APLICATIVO ONLINE CANVANIZER.COM



APÊNDICE C – PROTÓTIPOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO 3 – DESENVOLVIDO A PARTIR DO APLICATIVO ONLINE MURAL.LY



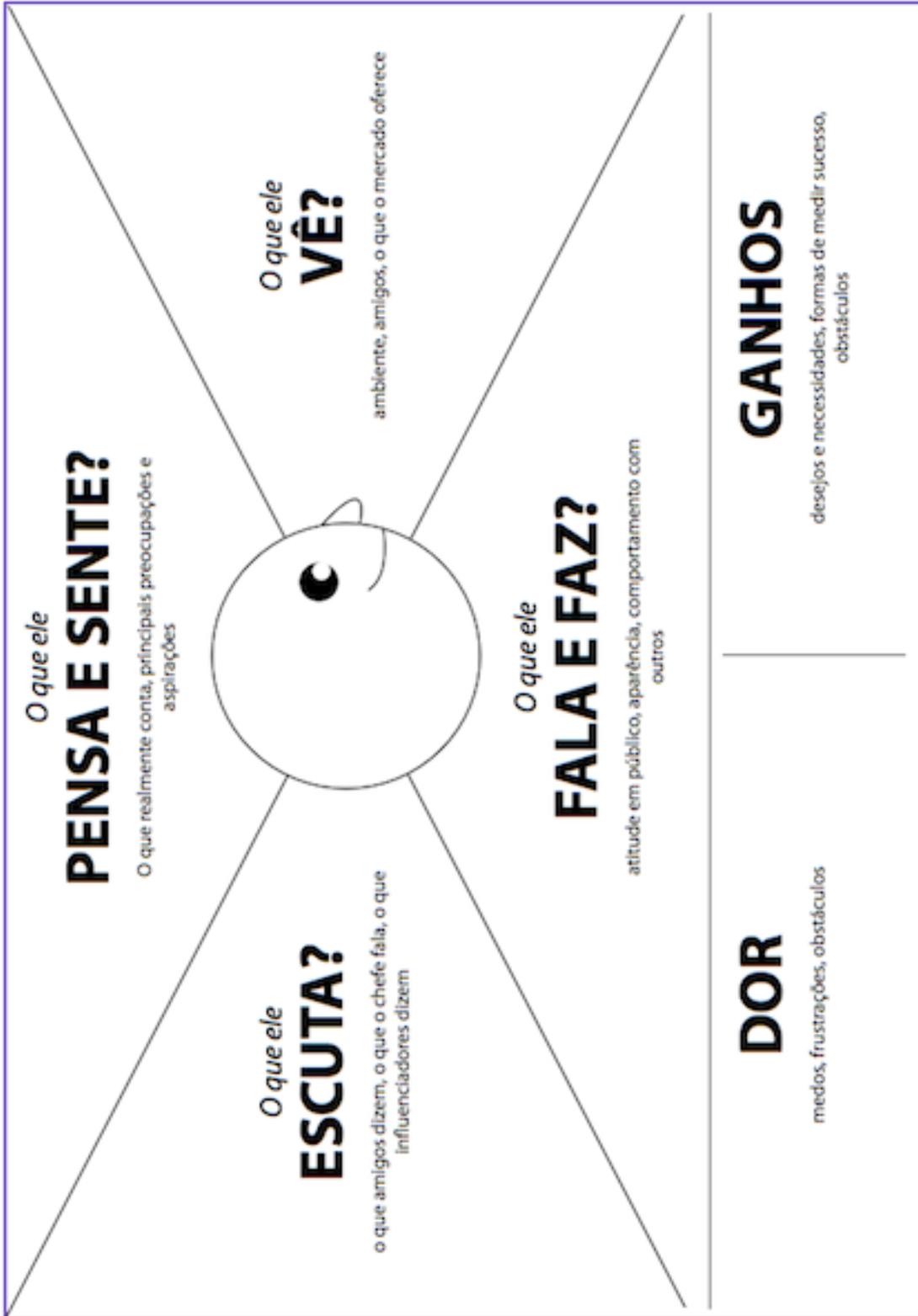
APÊNDICE D – PROTÓTIPOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS DURANTE O TRABALHO – PROTÓTIPO FINAL



ANEXO 1 – QUADRO EM BRANCO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

<p>8.KP Parceiros Chave</p> 	<p>7.KA Atividades Chave</p> 	<p>2.VP Proposições de Valor</p> 	<p>1.CS Segmentos de Clientes</p> 	<p>4.CR Relacionamento com Clientes</p> 	<p>3.CH Canais</p> 	<p>5.R\$ Fontes de Receitas</p> 
<p>9.C\$ Estrutura de Custos</p> 						

ANEXO 2 – MAPA DA EMPATIA



ANEXO 3

Consumo de chá aumenta e se sofisticava no Brasil

O chá quente, vendido em saquinho ou a granel, começa a conquistar os brasileiros. Segundo dados da Euromonitor, o consumo no país cresceu 16% em volume, para 3 mil toneladas, entre 2009 e 2011. Em valor, o aumento foi bem mais expressivo - de 72%, para US\$ 516 milhões. Sinal de que o consumidor está escolhendo produtos mais caros - os sabores tradicionais, como camomila e hortelã, vêm dando lugar a flores e frutas e outras misturas de maior valor agregado.

O avanço do consumo da bebida no Brasil superou a média mundial - de 12% em volume e 25% em valor entre 2009 e o ano passado - e os percentuais verificados em países como os Estados Unidos, onde as altas foram de 7% e 9,6%, respectivamente. Apesar da expansão, o mercado brasileiro ainda está na lanterna global. De acordo com a Euromonitor, o consumo per capita ao ano no Brasil é de apenas 8,5 xícaras - menor volume considerando um ranking de 52 países. O primeiro da lista é a Turquia, com 1,6 mil xícaras por pessoa.

Por aqui, as marcas têm buscado incentivar o consumo com ampliação do portfólio, novas formas de apresentar o produto e brindes, como canecas. Segundo Elaine Cristina Verbena, compradora comercial da categoria de chás do Grupo Pão de Açúcar, até 2009 os chás mais vendidos nas lojas da holding eram de sabores "básicos", como erva-doce, cidreira, camomila e hortelã. Em 2010, os fabricantes passaram a oferecer opções diferenciadas, com sabores de flores e frutas, e, no ano passado, introduziram embalagens com brindes. A varejista trabalha com sete fornecedores - dois deles são importadores.

Essas mudanças ajudaram a aumentar o tíquete-médio e explicam em parte o salto nos gastos com o produto. Enquanto uma caixa de chá de hortelã custa R\$ 4, uma de flores e frutas pode sair por R\$ 8. Em 2011, as vendas de chás aumentaram 15% em valor nas diversas bandeiras do Grupo Pão de Açúcar. De acordo com a executiva, a expectativa é que este ano esse crescimento se repita. A empresa não abre informação sobre volumes.

Nas gôndolas do grupo, o mais procurado entre os diferenciados é o sabor morango, principalmente para quem "não conhece e quer experimentar", diz Elaine. Ela cita também outros tipos como rosas com framboesa e laranja com especiarias.

Líder no mercado brasileiro com a marca Leão Jr., a Coca-Cola tem uma equipe dedicada à linha seca desde 2010 e investe em pesquisas para mostrar os benefícios para o corpo das plantas que usa nos produtos. "O chá é multifuncional, porque acalma, esquenta ou refresca, dependendo da situação", diz Renato Fukuhara, diretor de marketing de chás da Coca-Cola. Segundo ele, o consumidor tem percebido melhor o valor da bebida e, por isso, o mercado está crescendo. Em abril e maio, por exemplo, as vendas da empresa do segmento de chá verde e branco aumentaram 26% em volume, na comparação com igual período do ano passado. Em valor, o salto foi de 32%.

Fukuhara explica que os preços desse segmento são maiores que os de outras ervas, como camomila ou boldo. E admite que houve aumento nos preços. "A indústria de chás ficou atrás em reajustes. Nos últimos dois anos estamos voltando a patamares aceitáveis", diz. A empresa não revela dados de mercado de mate.

Fukuhara acrescenta que o consumidor está migrando para novas embalagens, como as que levam envelopes individuais. Elaine, do Pão de Açúcar, concorda: "Os fabricantes passaram a oferecer mais opções de embalagens, que têm grande apelo de vendas".

O aumento do interesse por chás abriu outra oportunidade de negócios, as casas especializadas. Pelo menos cinco estabelecimentos foram abertos nos últimos dois anos na capital paulista.

A The Gourmet Tea chegou ao mercado em 2010, vendendo infusões. Naquele ano, os empresários Daniel Neuman e Leandro Toledano perceberam que havia "um nicho não explorado em chás gourmet", diz Neuman, e decidiram investir na criação da marca. A empresa compra ervas de cerca de 60 fornecedores localizados em 32 países e faz o 'blend' (mistura) em uma fábrica nos Estados Unidos. Depois, importa o produto para o Brasil, embala aqui e vende no atacado.

Segundo Neuman, é inviável produzir no país porque não há mercado consumidor que compense o investimento em máquinas. "Usaríamos de dois a três meses ao ano de uma fábrica pequena", afirma. Os produtos da marca podem ser encontrados em 300 pontos de venda e no comércio eletrônico. E, desde o ano passado, nas três lojas que os empresários abriram na capital paulista. "O brasileiro só conhecia chá de saquinho e hoje está bastante aberto para a infusão.", diz Neuman.

Antes de investir na empresa, os sócios fizeram algumas pesquisas e constataram: por aqui, o consumidor gosta de sentir a combinação de sabores marcantes. "No mundo todo, o green moroccan mint (chá verde com folhas de hortelã) é feito de 40% hortelã e 60% chá verde. A gente faz 70% hortelã e 30% chá."

Localizada na região dos Jardins, na capital paulista, a concorrente Tea Connection abriu as portas em janeiro de 2011. A loja faz parte de uma rede argentina com nove unidades, sendo essa a única fora do país de origem. Mas a direção da Tea Connection já estuda abrir um segundo ponto no bairro paulistano do Itaim Bibi até o fim do ano, diz Juan Vartanian, gerente de operações em São Paulo. "Planejamos uma grande expansão em São Paulo."

Além da The Gourmet Tea e da Tea Connection, a Tal Chá também apostou no segmento e já abriu duas unidades, nos shoppings Higienópolis e JK Iguatemi.

Disponível em: <http://www.datamark.com.br/noticias/2012/7/consumo-de-cha-aumenta-e-se-sofistica-no-brasil-129535/>

ANEXO 4

A Loja do Chá da expert Carla Saueressig oferece 240 tipos de ervas da bebida e menu gastronômico com chá na composição

Técnica e prazer dentro de xícaras!

“O chá tempera a serenidade de espírito e harmoniza pensamentos”. Esta é uma das frases que te recebe ao sentar para tomar um dos melhores e mais premiados chás do planeta - da marca alemã Tee Gschwendner, da loja do chá. Com o início delicioso do inverno se aproximando, nada mais conveniente que uma boa xícara de chá.



O Chá Jardim Natural com o bolo finacier ao fundo

Começando a ganhar espaço em prateleiras de alguns supermercados e de empórios na cidade, essa bebida especial e acalentadora é servida quente ou gelada a qualquer momento. Teve e talvez ainda tenha o estigma de bebida para ser consumida apenas nas horas de resfriados ou gripes, porém, hoje em dia, o chá vem sendo visto com outros olhos pelo consumidor.

Em véspera de feriado e regada a bons chás, tivemos uma aula sobre a bebida com a proprietária e tea blender Carla Saueressig sobre sua paixão com as infusões e sobre o chá no comércio. “No início era mais desconhecido o mercado do chá. Antes tínhamos apenas duas marcas nos mercados, mas ainda as pessoas precisam descobrir o chá como uma fonte de prazer”, abre a charista.

Gaúcha de Porto Alegre, a encantadora expert em chá, ministra aulas sobre a bebida em empresas conhecidas como Matte Leão e para profissionais na Associação Brasileira de Sommeliers. Embora o mercado de chá seja ainda restrito e pequeno, ele vem se aprimorando e abrindo espaço na área da gastronomia. Com isso, chefs de cozinha em conjunto com Carla, harmonizam menus com chás. “Trabalho há 15 anos com chá e aqui no Brasil, não temos especialistas nessa área. Viajo todo ano para

Europa e Oriente para me aprimorar. Temos bons especialistas e provadores de café no país, porque temos tradição e mercado grande. O chá é novo ainda e há 12 anos dou aula para sommeliers para que tenham noções básicas em vinho, cerveja, café, chá, charuto, chocolate, destilados e água. O chá tem mais espaço nas aulas hoje e o curso está chegando aos moldes europeus de sommelier”, menciona Carla

Bebida mais consumida depois da água no mundo é o chá, que teve início na China. Os principais produtores das ervas são em primeiro lugar China e Índia, depois o Sri-lanka, o Quênia, Indonésia, Japão e agora a Colômbia que está surgindo aí nas regiões altas.

Na aconchegante e diminuta loja de chá está disponível uma linha especial que faz parte de uma produção de apenas 200 kilos por ano - trazidas de diversas regiões da Índia, Japão e China. Com 13 anos de existência a loja de chá concentrada dentro do shopping Iguatemi em SP, aconteceu da paixão e prazer que a tea blender Carla, já tinha adquirido de sua família no sul do Brasil. “Sempre gostei de chá e queria muito abrir uma loja. No início não tinha muito conhecimento, mas descobri e escolhi a marca premiada Tee Gschwendner para começar a trabalhar. Pelo produto não ter muita tradição, as pessoas não acreditavam muito em mim, mas fui em frente e saí de Porto Alegre para SP com a ideia da vontade, prazer e paixão pelo chá”, explica a proprietária da Loja de Chá.

O conceito da casa está diretamente ligado com prazer em contato da xícara de chá. O perfil de clientes que vai consumir ou comprar para levar pra casa são das pessoas do shopping Iguatemi que circulam por ali, mas Carla conta que no início, o público era mais feminino, mas hoje são os homens que ocupam as mesas e frequentam a loja, além da presença de adolescentes também.



Entrada da loja

Bebida versátil pode ser harmonizada com outras bebidas como: café, cerveja e vinho além de refeições. Já no processo de criação para fazer os blends, parece ser, mas não é tão simples assim. Carla começou a fazer blends de chá na Alemanha e a especialista conta que para criar um blend é uma verdadeira alquimia. “É necessário que o profissional tenha boa memória gustativa e olfativa. É importante conhecer muitos sabores e aromas para fundir e fazer com que o blend seja único” finaliza a tea blender Carla Saueressig.

É gostoso, não engorda, contem anti radicais livres, regula a pressão arterial, é anti cancerígeno, contem vitaminas, é bom e faz bem. Os elementos carinho e cuidado estão presentes na loja de atmosfera descontraída. Entre os 240 tipos de chás é possível encontrar acessórios diversos com bules, xícaras, latinhas, entre outros itens diferentes trazidos da China recentemente pela expert do chá.



Cheesecake com geleia de chá

O chá pode ser mais gastronômico que possa se pensar. O menu de chás da loja é sortido e descomplicado. As receitas que harmonizam os chás são inusitadas.

Começamos com um chá aromático e colorido - o Jardim Natural - hibiscus, maçã, papaya, abacaxi, cascas de laranja e de limão, rosa mosqueta, erva doce e centáurea - R\$ 6,00. Para acompanhar a infusão nos chegou à mesa pão de mel de textura leve e presença marcante de cravo na composição - desapareceu rápido da mesa. Em seguida, outro chá, Kashmir Khali - Kahwa, cardamomo, pimenta, cravo, canela, gengibre, casca de laranja, chá preto e chá verde - R\$ 6,00. Envolvente e perfumada, a bebida quente ganha mais sabor e corpo por conta dos chás preto, verde e especiarias. O menu da loja traz sanduiches, bolos, bolachinhas, doces e madeleines com chá nas receitas.

Por sugestão da loja provamos o cheesecake com geleia de chá e amoras pretas - equilibrado no açúcar e leve na textura, certamente foi o melhor cheesecake que provamos - R\$12,50 e por fim, nos deleitamos com o financier - bolo feito com farinha de amêndoas temperado com chá chinês amarelo moído - R\$7,50 (duas unidades). Uma dica confortável são os chás da tarde, de terça a sábado das 16h às 19h. E para os apaixonados, a especialista em chá desenvolveu um blend especial para o Dia dos

Namorados!

Chás de qualidade superlativa, presença de prazer, cuidado, esmero e sabor em acolhida calorosa. Voltaremos mais vezes!

A Loja do Chá – Tee Gschwendner

Shopping Iguatemi – Av. Brigadeiro Faria Lima, 2232 – Jardim Paulista/SP

Tel.: (11) 3816-5359

www.teegschwendner.de