

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

MARINA GASPARETO

**MÉTODO PARA A ANÁLISE DE MODELO DE NEGÓCIO NA PERSPECTIVA DE SISTEMA
DE ATIVIDADES**

Porto Alegre
2018

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA GASPARETO

**MÉTODO PARA A ANÁLISE DE MODELO DE NEGÓCIO NA PERSPECTIVA
DE SISTEMA DE ATIVIDADES**

Porto Alegre

2018

MARINA GASPARETO

**MÉTODO PARA A ANÁLISE DE MODELO DE NEGÓCIO NA PERSPECTIVA
DE SISTEMA DE ATIVIDADES**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Éder Henriqson

Porto Alegre

2018

Ficha Catalográfica

G249m Gaspareto, Marina

Método para a análise de Modelo de Negócios na perspectiva de Sistema de Atividades / Marina Gaspareto . – 2018.
177f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Éder Henriqson.

1. Modelo de Negócio. 2. Sistema de Atividade. 3. Design Science Research. 4. Método. I. Henriqson, Éder. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Salete Maria Sartori CRB-10/1363


Marina Gaspareto

Método para a análise de Modelo de Negócios na perspectiva de Sistema de Atividades

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 31 de agosto de 2018, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Éder Henriqson
Orientador e Presidente da sessão



Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



Prof. Dr. Carlos Torres Formoso



Prof. Dr. Douglas Wegner

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu pai, Marino Gaspareto, pelo incentivo de sempre acreditar que tudo é possível ao que crê e faz acontecer, minha mãe, Silvania Moll, por exigir de mim o melhor que posso oferecer. E todos aqueles familiares presentes na minha jornada pessoal e profissional, em especial ao meu irmão, Rodrigo Gaspareto, e meus avôs, Iride e Adroaldo.

Ao Fausto Rodrigues Lemos, por estar presente e me fazer ser uma pessoa mais feliz, a cada dia. Meu parceiro e cúmplice.

Ao King, meu companheiro.

Ao professor orientador, Éder Henriqson, pelos ensinamentos.

Ao professor Gabriel Schlatter pelos conselhos e orientações, admiro muito.

Ao Thiago Pereira de Vargas, cujo respeito e admiração perpetuam.

Aos amigos queridos, eternos, Vitor Guimarães, Rubia Mariano, Flávio Macedo, Gian Cassol e Maria Clara Battastini.

Aos meus colegas de trabalho e amigos que o mestrado me proporcionou, em especial aqueles me ajudaram com carinho, Eduardo Bourscheidt, Lucas Fogaça e Felipe Lando.

À CAPES por me possibilitar cursar o mestrado.

RESUMO

As organizações precisam revisar seus Modelos de Negócio (MN) ao longo do tempo para manter-se competitivas. As mudanças tecnológicas e o processo de terceirização tornaram o mercado competitivo mais dinâmico, exigindo que as organizações se reinventem e inovem. As análises em Modelos de Negócio possibilitam refletir sobre a configuração atual, comparar com aquelas adotadas pela concorrência, instanciar MN futuros e, ainda, inovar. A perspectiva de Sistema de Atividades compreende pelo arranjo de atividades que em conjunto constroem a Proposta de Valor da organização. A revisão de literatura evidencia a ausência de um método sistêmico para análise de MN. Portanto, o objetivo desse trabalho é propor um método para analisar Modelos de Negócio a partir da Perspectiva de Sistema de Atividade. O método *Design Science Research* foi aplicado para propor o artefato, que contou com a análise de quatro empresas, duas duplas de setores distintos, com configurações diferentes. O método proposto conta com três pilares: o primeiro se refere a Análise das Dimensões, o segundo a Representação do Modelo de Negócios; e o terceiro a Análise de Competitividade. A principal contribuição dessa pesquisa ao campo de MN, refere-se ao método prescritivo proposto para análise de Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividade, com embasamento em pesquisas empíricas. Além disso, executivos das organizações e consultores poderão utilizar esse método como instrumento para compreender os Modelos de Negócio atuais, instanciar modelos futuros ou reinventá-los. Além disso, essa análise possui caráter formativo aos estrategistas, pois a revisão estratégica em Modelo desenvolve sua capacidade de visão sistêmica e reflexiva.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Sistema de Atividade. Design Science Research. Método.

ABSTRACT

Companies need to review their Business Models (BM) over time to remain competitive. Technological changes and outsourcing have made the market even more dynamic, requiring organizations to reinvent themselves and innovate. Business Model analysis allows companies to reflect about their current configurations, compare it with those adopted by competitors, innovate and instantiate future BMs. The Activity System (AS) perspective is an inter-relational array of activities that together build a Value Proposition. The literature review shows the absence of a systemic method for BM analysis. Therefore, the purpose of this paper is to provide a method for BM analysis in AS perspective. Design Science Research was used to propose the method through the analysis of four companies, from two different sectors, with different configurations. The proposed method has three pillars: Dimension Analysis, Business Model Representation and Competitiveness Analysis. The main contribution of this research adds to the field of Business Models, through a prescriptive method for analysis using the perspective of the Activity System, relying on empirical research. Furthermore, executives of organizations and consultants can use this method as a pragmatic instrument to deepen their understanding of Business Models, instantiate future models or reinvent them. Moreover, this analysis process has a formative value to organizational strategists, since the strategic review in BM develops its capability of systemic and reflective vision.

Keywords: Business Model. Activity System. Design Science Research. Method.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Definições de Modelo de Negócio	19
Quadro 2 – Componentes de Modelo de Negócio.....	21
Quadro 3– Dimensões de análise e autores	28
Quadro 4 - Sistema de Atividade.....	31
Figura 1 - Framework	32
Quadro 5 – Síntese para Pesquisa.....	33
Figura 2 - Delineamento da Pesquisa	36
Quadro 6 - Entrevistas com Experts	39
Quadro 7 - Empresas analisadas	40
Quadro 8 - Estrategistas Entrevistados	41
Quadro 9 - Entrevista de validação.....	43
Quadro 10 - Técnicas de Coleta de Dados	44
Quadro 11 - Lógica de Lucro Empresa 1	50
Quadro 12 - Conteúdo Empresa 1	56
Figura 3 - Estrutura Empresa 1	57
Figura 4 - Governança Empresa 1	59
Figura 5 - Representação de MN da Empresa1	61
Quadro 13 - Lógica de Lucro Empresa 2	65
Quadro 14 - Conteúdo Empresa 2	78
Figura 6 - Estrutura Empresa 2.....	79
Figura 7 - Governança Empresa 2	81
Figura 8 - Representação de MN da Empresa 2	83
Quadro 15 – Lógica de Lucro da Empresa 3	87
Quadro 16 - Conteúdo Empresa 3	93
Figura 9 - Estrutura Empresa 3.....	94
Figura 10 - Governança Empresa 3	95
Figura 11 – Representação de MN da Empresa 3	97
Quadro 17 - Lógica de Lucro da Empresa 4.....	102
Quadro 18 - Conteúdo Empresa 4	111
Figura 12 - Estrutura Empresa 4.....	112
Figura 13 - Governança Empresa 4	113

Figura 14 - Representação de MN da Empresa4	115
Quadro 19 - Configurações de Valor.....	117
Quadro 20 – Instanciações.....	121
Figura 15 – Três Pilares da análise de Modelo de Negócio	128
Figura 16 - Dimensões de Análise.....	129
Quadro 21 - Definição de Negócio.....	131
Quadro 22 - Exemplificação de Definição de Negócio.....	131
Quadro 23 - Exemplificação de Segmento de Clientes	133
Quadro 24 - Exemplificação de Proposta de Valor	134
Quadro 25 - Exemplificação de Lógica de Lucro.....	137
Figura 17 - Identificação dos FCPV	139
Quadro 26 - Exemplificação de Fatores Críticos da Proposta de Valor.....	140
Figura 18 - Representação do Modelo de Negócios.....	144
Quadro 27 – Configurações de Valor e Elementos da SA	145

LISTA DE SIGLAS

BC – Base de Custos

FR – Fontes de Receitas

MN – Modelo de Negócio

PV – Proposta de Valor

SA – Sistema de Atividade

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SC – Segmento de Clientes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contexto.....	13
1.2	Problema de Pesquisa.....	14
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Justificativa	17
1.5	Estrutura do Trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Modelo de Negócio.....	19
2.1.1	Conceitualização de Modelo de Negócio.....	19
2.1.2	Componentes: uma visão descritiva de Modelo de Negócio	20
2.1.3	Estratégia e Análise de Competitividade em Modelo de Negócio.....	23
2.2	Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividades	25
2.2.1	Conceitualização de Sistema de Atividades	25
2.2.2	Configurações de Valor.....	27
2.3	Considerações para a análise de Modelo de Negócio	28
2.3.1	Segmento de Clientes	29
2.3.2	Proposta de Valor	30
2.3.3	Lógica de Lucro.....	31
2.3.4	Sistema de Atividades	31
2.3.5	Framework para análise de Modelo de Negócio	32
2.3.6	Síntese para Pesquisa.....	32
3	MÉTODO	35
3.1	Caracterização do Estudo	35
3.2	Delineamento da Pesquisa	35
3.3	Fase Exploratória	38
3.3.1	Entrevistas com Especialistas.....	39
3.3.2	Seleção das Empresas.....	40
3.4	Fase de Desenvolvimento	41
3.4.1	Primeiro Pilar: Análise das Dimensões	41
3.4.1.1	Segundo Pilar: Representação do Modelo de Negócio	42
3.4.1.2	Terceiro Pilar: Análise de Competitividade	42
3.5	Fase de Consolidação	43
3.6	Técnicas de coleta de dados	44
3.6.1	Entrevistas	44
3.6.2	Análise de Documentos e Dados Secundários	45
3.7	Análise de Dados.....	45
3.8	Considerações Éticas	46
4	ANÁLISES DOS MODELOS DE NEGÓCIO.....	47
4.1	Empresa 1.....	47
4.1.1	Dimensões de Análise Empresa 1	47
4.1.1.1	Definição de Negócio da Empresa 1	47

4.1.1.2	Segmento de Clientes da Empresa 1	48
4.1.1.3	Proposta de Valor da Empresa 1	49
4.1.1.4	Lógica de Lucro da Empresa 1	50
4.1.1.5	Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 1	51
4.1.1.5.1	Oferecer preço atrativo	51
4.1.1.5.2	Ser saudável.....	53
4.1.1.5.3	Estar disponível	55
4.1.1.6	Sistema de Atividades da Empresa 1	56
4.1.2	Representação do Modelo de Negócio da Empresa 1	60
4.2	Empresa 2.....	62
4.2.1	Dimensões de Análise Empresa 2	62
4.2.1.1	Definição de Negócio da Empresa 2	62
4.2.1.2	Segmento de Clientes da Empresa 2	63
4.2.1.3	Proposta de Valor da Empresa 2	64
4.2.1.4	Lógica de Lucro da Empresa 2.....	65
4.2.1.5	Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 2	65
4.2.1.5.1	Ser altamente nutritivo	66
4.2.1.5.2	Passar confiança	70
4.2.1.5.3	Oferecer praticidade	73
4.2.1.5.4	Estar disponível	76
4.2.1.6	Sistema de Atividades da Empresa 2	78
4.2.2	Representação do Modelo de Negócio da Empresa 2	82
4.3	Empresa 3.....	84
4.3.1	Dimensões de Análise Empresa 3	85
4.3.1.1	Definição de Negócio da Empresa 3	85
4.3.1.2	Segmento de Clientes da Empresa 3	85
4.3.1.3	Proposta de Valor da Empresa 3	86
4.3.1.4	Lógica de Lucro da Empresa 3.....	87
4.3.1.5	Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 3	88
4.3.1.5.1	Oferecer livros singulares.....	88
4.3.1.5.2	Atender de forma personalizada.....	90
4.3.1.5.3	Oferecer boa experiência de Compra	92
4.3.1.6	Sistema de Atividades Empresa 3	93
4.3.2	Representação do Modelo de Negócio da Empresa 3	96
4.4	Empresa 4.....	98
4.4.1	Dimensões de Análise Empresa 4	99
4.4.1.1	Definição de Negócio da Empresa 4	99
4.4.1.2	Segmento de Clientes da Empresa 4	99
4.4.1.3	Proposta de Valor da Empresa 4	100
4.4.1.4	Lógica de Lucro da Empresa 4.....	102
4.4.1.5	Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 4	104
4.4.1.5.1	Despertar interesse nas obras	104
4.4.1.5.2	Criar edições exclusivas	106
4.4.1.5.3	Formar uma comunidade literária	107
4.4.1.5.4	Entregar a domicílio periodicamente	109
4.4.1.6	Sistema de Atividades da Empresa 4	110
4.4.2	Representação do Modelo de Negócio da Empresa 4	114
4.5	Análise de Competitividade: terceiro pilar	116
4.5.1	Configurações de Valor.....	116

4.5.2	Análise da Concorrência	119
4.5.2.1	Modelos de Negócio 1 e 2	119
4.5.2.2	Modelos de Negócios 3 e 4	120
4.5.3	Análise Estratégica e Potencial de Inovação em MN.....	121
4.6	Análise e Discussão	124
5	ARTEFATO: MÉTODO PARA A ANÁLISE DE MODELO DE	
	NEGÓCIOS.....	127
5.1	Primeiro pilar: Análise das Dimensões.....	129
5.1.1	Definição de Negócio	130
5.1.2	Segmento de Clientes	132
5.1.3	Proposta de Valor	133
5.1.4	Lógica de Lucro.....	135
5.1.5	Fatores Críticos da Proposta de Valor	138
5.1.6	Sistema de Atividades	140
5.2	Segundo Pilar: Representação do Modelo de Negócio	143
5.3	Terceiro Pilar: Análise de Competitividade.....	145
5.3.1	Configurações de Valor	145
5.3.2	Análise da Concorrência	146
5.3.3	Análise Estratégica e Potencial para Inovação em MN	146
5.4	Análise e discussão.....	146
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	157
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	158
	APÊNDICE C – COMPONENTES E REFERÊNCIAS.....	159
	APÊNDICE D – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	161
	APÊNDICE E – CONSTRUÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES DE MODELO DE	
	NEGÓCIO.....	164
	APÊNDICE F – ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS COM ESTRATEGISTAS	
	167
	APÊNDICE F – ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS DE VALIDAÇÃO COM	
	ESTRATEGISTAS.....	171

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A análise de Modelos de Negócios (MN) objetiva compreender como uma organização se configura, através da articulação de atividades e recursos, a fim de criar valor para seus *stakeholders* (ZOTT; AMIT, 2010). Esse tema está diretamente relacionado à estratégia das organizações, sua competitividade e até mesmo sua sobrevivência, por isso tem ganho maior notoriedade tanto na literatura acadêmica, quanto na empresarial (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013; TEECE, 2010). A análise de Modelo de Negócio possibilita (a) que os gestores das organizações compreendam seu negócio, (b) a análise de competitividade, (c) a formulação e implementação da estratégia.

A perspectiva de Modelo de Negócios pode ajudar executivos e empreendedores a rearticular conscientemente o Sistema de Atividades de sua organização (AMIT; ZOTT, 2012). De acordo com os referidos autores, essa reflexão possibilita compreender como os recursos são alocados em atividades inter-relacionadas para a criação de valor.

A análise de competitividade possibilita que uma organização compare seu MN atual com outro adotado pela concorrência. Essa análise pode evidenciar oportunidades de mercado ainda não atendidas. Pois, ao entender como outros *players* se configuram uma organização pode inovar em seu MN, ao criar um novo mercado ou permitir que a empresa crie e explore novos produtos em um mercado existente (AMIT; ZOTT, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

A reflexão estratégica no campo de MN refere-se ao desenvolvimento de potenciais configurações futuras do MN, a partir da revisão de seu modelo atual, inclusive daqueles adotados pela empresa no passado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). O exercício constante da revisão e reinvenção do MN pode desenvolver uma capacidade preditiva, possibilitando a antecipação de cenários futuros e rearticulação para manter-se competitiva ao longo do tempo, ou mesmo inovar. Mudanças em MN são essenciais para o sucesso, não apenas para ganhar vantagem, mas também como uma forma de reduzir o risco de inércia para mudança, frequentemente presente em uma empresa que tem sido bem-sucedida ao longo do tempo (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013).

Nesse sentido, o campo de estudo de Modelo de Negócio é amplo e envolve compreender como as organizações competem (i.e como elas criam e entregam valor) e sua capacidade de se adaptar, reinventar, e buscar construir uma vantagem competitiva sustentável

e de, inclusive, inovar. A análise de Modelo de Negócios é essencial pois apenas sua definição não garante a empresa um diferencial competitivo em si. Para tal, é necessário que a empresa inove em seu Modelo de Negócio, desenvolvendo uma configuração diferenciada e difícil de ser copiada pela concorrência (TEECE, 2010). Dessa forma, o MN em si pode representar um tipo de inovação. Chesbrough (2010) enfatiza que é melhor uma tecnologia medíocre em um Modelo de Negócios inovador, do que o contrário.

O campo em Modelo de Negócio se apresenta fragmentado e com necessidade de mais estudos empíricos que possam oferecer embasamento aos estudos teóricos (FOSS; SAEBI, 2016; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005; WIRTZ et al., 2016; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Outros estudos têm trazido a perspectiva de Sistema de Atividade para o campo de Modelo de Negócio, que ofereceram maior unidade para o campo, ancorados na Teoria dos Custos de Transação, Inovação *Schumpeterian*, Teoria Baseada em Recursos e Redes Estratégicas (*strategic networks*)(AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT, 2010).

1.2 Problema de Pesquisa

Toda organização possui um Modelo de Negócio, pois este é a forma como ela se configura, o que não significa que seja competitivo, muito menos que seja sustentável ao longo do tempo (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Dessa forma, faz-se necessário que a organização analise seu MN de forma consciente e que se reinvente. Por esse motivo, diversos autores têm estudado MN, seus conceitos e terminologias; a estrutura do MN; e o processo de gestão (WIRTZ; SCHILKE; ULLRICH, 2010). Especificamente, quanto às formas de análise de MN, a literatura ainda se apresenta pouco consistente. Alguns estudos empíricos descrevem Modelos de Negócio inovadores e, surpreendentemente, oferecem contribuições ao seu entendimento. Porém, esses estudos não estão baseados nas teorias desenvolvidas sobre o processo de inovação em MN, evidenciando a distância entre as proposições teóricas e as análises empíricas (FOSS; SAEBI, 2016).

Estudos que buscam analisar Modelos de Negócio sugerem que sua compreensão deve ser realizada a partir da descrição de diferentes componentes (ver AFUAH; TUCCI, 2001; ALT; ZIMMERMANN, 2001; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; OSTERWALDER, 2004). Essa perspectiva, baseada na descrição de cada um dos componentes de Modelo de Negócios, não oferece uma visão

sistêmica e interdependente de como uma organização cria o valor de forma diferenciada. Sendo que, cada autor apresenta componentes distintos e, embora essa visão auxilie na análise de MN, ela é estritamente descritiva.

Osterwalder (2004) conduziu uma pesquisa em *Design Science Research* que apresenta detalhadamente componentes de Modelo de Negócio (i.e. Proposta de Valor, Consumidor Alvo, Canais de Distribuição, Interface com o Consumidor, Configuração de Valor, Capacidade, Parcerias, Estruturas de Custo e Modelo de Receita) em um *framework*. Esse estudo apresenta também uma pesquisa empírica, na qual se aplica esse *framework* teórico a uma organização.

Em trabalhos mais recentes, o *framework* proposto por Osterwalder (2004) foi revisitado e referido como *Business Model Canvas*. Nesse método propõe-se a análise de MN a partir de uma representação visual. As representações de MN são recorrentes na literatura, pois oferecem informações textuais informais e esquemas gráficos (ver ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; ALT; ZIMMERMANN, 2001; GIESEN et al., 2007; VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2004). Entretanto, é possível perceber que, embora essa visão apresente um método mais pragmático e estruturado em relação as demais pesquisas, este estudo ainda não oferece visão de como a organização consegue criar seu valor proposto. O enfoque do método está centrado em um *framework* que oferece uma reflexão linear, enquanto estudos em Modelo de Negócios são complexos e necessitam de uma visão sistêmica (CHESBROUGH, 2007a).

Por outro lado, a perspectiva de Sistema de Atividades apresenta uma visão mais profunda e pragmática para compreender o Modelo de Negócios de uma organização e como ela articula suas atividades para gerar valor (AMIT; ZOTT, 2001, 2012, ZOTT; AMIT, 2008, 2010). Os autores propõem dois conceitos fundamentais. O primeiro é a compreensão dos elementos do Sistema de Atividades (i.e. *design elements*). São eles: a estrutura, conteúdo e governança. E o segundo é o desenho do tema (i.e. *design themes*), que representa as configurações para criação de valor, são eles: novidade, *lock-in* (i.e. capacidade de a organização reter o cliente), complementariedade e eficiência. Porém essa visão não apresenta na literatura não descreve um método sistêmico para aplicação em pesquisas empíricas.

A perspectiva de Sistema de Atividades para estudos estratégicos teve significativo aprimoramento com os estudos de Porter (1996). O referido autor propôs compreender quais são as atividades de valor, ainda em uma visão de Cadeia de Valor, proposta pelo mesmo. Naquela pesquisa é ilustrada uma representação dos Sistemas de Atividades das empresas estudadas, mas não é descrito quais foram os critérios para a seleção das atividades, bem como suas inter-relações carecem de maior aprofundamento.

Pauwels et al (2016) apresenta uma pesquisa empírica de análise de MN com a lente teórica de Sistema de Atividades. A pesquisa analisa treze aceleradoras da Europa com objetivo de compreender como as novas gerações de modelo de incubação operam e como elas são diferentes dos mecanismos usualmente existentes. Para tal, foram encontrados cinco parâmetros chave, que possuem ao todo dezessete constructos relacionados (e.g. “relações de *alumni*” é um parâmetro-chave e possui dois constructos atribuídos “rede de *alumni*” e “suporte do programa de pós-graduação”). A análise descritiva de cada parâmetro oferece riqueza aos resultados encontrados, entretanto essa pesquisa não oferece um método de como construir os parâmetros-chave e os constructos relacionados. O método afirma que foram entrevistados profissionais das aceleradoras e que o processo de entrevista conduziu aos resultados alcançados. Portanto, questiona-se, ainda, quais desses constructos representam de fato atividades, pois esses abrangem temas diferentes (e.g. sistema: “programa de treinamento”; decisões estratégicas: “foco geográfico” e “setor de foco”; atores envolvidos: “rede de *alumni*”).

Portanto, as pesquisas realizadas por Zott e Amit (2010), que oferecem a perspectiva de Sistema de Atividades, possibilitam a compreensão da criação de valor e ao mesmo tempo oferecem parâmetros (i.e. *design elements* e *design themes*) para a análise de Modelo de Negócio (ver AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT, 2010), que podem guiar o pesquisador. Porém, apenas a descrição desses parâmetros não oferece um entendimento sobre como analisar um MN de uma organização, que contempla, também, o entendimento da Proposta de Valor e aspectos financeiros. Dessa forma, embora esses estudos ofereçam grande contribuição para o tema, a tentativa de aplicar seus conceitos a uma pesquisa empírica apresenta grandes lacunas, pois não há um método para análise de Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividades. Do ponto de vista acadêmico, são necessárias definições claras dos constructos utilizados nas análises para o avanço do campo, que atualmente ainda carece de estudos empíricos para embasar pressupostos teóricos e testar sua utilidade (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; FOSS; SAEBI, 2016; WIRTZ et al., 2016)

Diante do exposto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **como analisar Modelos de Negócio a partir da perspectiva de Sistema de Atividades?** A seguir estão os objetivos da pesquisa, geral e específicos.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um método para a análise de Modelo de Negócios a partir da perspectiva de Sistema de Atividades.

1.3.2 Objetivos Específicos

Esse estudo tem como objetivo específicos:

- a) Caracterizar dimensões do Modelo de Negócios a partir da perspectiva de Sistema de Atividades;
- b) Definir critérios para delimitação das atividades integrantes ao Sistema de Atividades de Modelo de Negócio;
- c) Propor formas de analisar a competitividade em Modelo de Negócio.

1.4 Justificativa

Essa pesquisa possui relevância teórica e prática. Em relação à relevância teórica esse estudo oferece continuidade as pesquisas de Zott e Amit, enquanto Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividade (ver AMIT; ZOTT, 2001, 2012, 2015, ZOTT; AMIT, 2008, 2010). Dessa forma, essa pesquisa oferece um método para análise de Modelo de Negócios a partir da perspectiva de Sistema de Atividades, cuja construção foi baseada em pesquisas empíricas em quatro organizações, de dois setores distintos e MN distintos. Portanto, esse estudo oferece um método prescritivo, desenvolvido com embasamento teórico e empírico, em um campo que carece de estudos ancorados em pesquisas empíricas (WIRTZ et al., 2016; ZOTT; AMIT, 2013). Além disso, propõe-se considerar os Fatores Críticos da Proposta de Valor (FCPV) ao analisar um Modelo de Negócios na Perspectiva de Sistema de Atividades. Os FCPV representam a articulação das atividades para a criação de valor, apresentando uma relação entre as atividades que são desenvolvidas e como elas influenciam na criação de valor do MN, lacuna de ordem metodológica presente.

Enquanto a relevância prática desse estudo, esse método desenvolvido pode servir como um guia para diagnóstico de negócios. Portanto, executivos, empresários e consultores, poderão

fazer uso desse método a fim de compreender o próprio negócio: (a) refletir sobre o Modelo de Negócios atual; (b) propor novas configurações a partir do seu Sistema de Atividades, articulação das atividades e recursos; (c) utilizar esse método como um instrumento que interliga o plano estratégico da ação, de forma visual, que auxilia tanto na construção da estratégia como na comunicação entre as demais equipes. Essa pesquisa possibilita, ainda, que profissionais não apenas analisem seus negócios, mas também (d) que analisem os Modelos de Negócios adotados pelas organizações concorrentes a fim de compreender como empresas de um setor específico competem e quais oportunidades podem ser aproveitadas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esse trabalho está dividido em seis capítulos. O próximo capítulo apresenta o referencial teórico para o tema. O terceiro capítulo apresenta o método *Design Science Research* utilizado para pesquisa desse trabalho. O quarto capítulo se refere a apresentação dos resultados, sendo o quinto capítulo a apresentação do artefato. E por fim, no sexto capítulo estão as considerações desse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de Negócio

2.1.1 Conceitualização de Modelo de Negócio

Grandes transformações na economia global mudaram a balança tradicional entre consumidores e organizações (TEECE, 2010). As mudanças tecnológicas e o próprio crescimento da internet possibilitou novas formas de atuação (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Essas mudanças modificam o cenário onde as organizações estão inseridas, requerendo que essas repensem e avaliem seus negócios e suas respectivas Propostas de Valor (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010).

Diante desse cenário as publicações de pesquisas em Modelo de Negócio apresentam um significativo aumento nos últimos anos (WIRTZ ET AL, 2016; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Por um longo tempo, pesquisadores questionavam o tema e exigiam pesquisas empíricas mais extensas para oferecer embasamento as teorias propostas (DASILVA; TRKMAN, 2014; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; ZOTT; AMIT, 2013; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Revisões de literatura, como Wirtz et al (2016) Zott, Amit e Massa, (2011) e Morris schindehutte e Allen (2005), evidenciam que a ausência de um conceito único enfraquece a construção de uma base teórica para o campo. O entendimento sobre Modelo de Negócio têm similaridades entre os diferentes autores que pesquisam no tema, porém não há um consenso de uma única definição para esse constructo (FOSS; SAEBI, 2016; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Dessa forma, no quadro 1, a seguir, estão apresentadas algumas definições para Modelo de Negócio.

Quadro 1- Definições de Modelo de Negócio

Autor (es)	Definição de Modelo de Negócio
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Um modelo de negócio é o método de fazer negócios pelo qual uma empresa pode se sustentar, gerar receita.
Magretta (2002)	Histórias que explicam como a empresa funciona.

Morris, Schindehutte e Allen (2005)	Uma representação concisa de como um conjunto de decisões inter-relacionadas variadas nas áreas de estratégias de risco, arquitetura e financeiras são direcionados para criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Teece (2010)	A forma que a empresa entregará valor aos seus clientes, como os atrairá e como converterá essa relação em lucro.
Osterwalder e Pigneur (2010)	Um Modelo de Negócios descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Amit e Zott (2012)	Modelo de Negócio pode ser entendido como um sistema que possui o objetivo de satisfazer as oportunidades percebidas no mercado, a partir de atividades inter-relacionadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Este estudo, a partir da revisão de literatura e influenciado pela perspectiva de Zott e Amit (2010), adota a seguinte definição para Modelo de Negócio: **representa a forma como uma empresa articula suas atividades, a fim de proporcionar valor aos seus clientes**. A intenção de definir uma direção de conceitualização baseia-se na afirmação de Zott e Amit (2013): pesquisadores do campo de Modelo de Negócio devem definir e distinguir seus conceitos devidamente, de forma conceitual e empírica, daqueles presentes na literatura. Na visão dos referidos autores, a ausência de uma visão clara na discussão em Modelo de Negócio pode torná-la ambígua, vaga e confusa. Dessa forma, o MN é uma abstração que ajuda a explicar a forma como uma organização atua, diferente de uma visão operacional e tática (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011). Além disso, ela permite entender a organização de forma holística e sistêmica (GIROTRA; NETESSINE, 2014; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010).

2.1.2 Componentes: uma visão descritiva de Modelo de Negócio

Modelo de Negócio pode ser definido como um sistema formado por componentes, que se relacionam de forma dinâmica (AFUAH; TUCCI, 2001). Diversos autores têm entendido que Modelos de Negócio são formados por um conjunto de elementos e aspectos, que nesse trabalho serão referidos como “componentes”. Nessa perspectiva, não há apenas um conjunto de componentes proposto, mas sim, cada autor possui sua interpretação com distintos enfoques e nomenclaturas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

A visão de componentes de Modelos de Negócio oferece parâmetros para a análise de Modelo de Negócio, mas apresenta, como lacuna significativa, uma análise especialmente descritiva do MN. Dessa forma, entende-se que a descrição de cada um dos componentes não explica como uma organização se configura para gerar valor de forma sistêmica e interdependente.

A incorporação dessa perspectiva nessa revisão de literatura se justifica por ela representar uma corrente de estudo já pesquisada em Modelo de Negócio e uma alternativa, embora ainda careça de maior fundamentação teórica e prática, para a análise de MN. Essa revisão de literatura analisou as concepções de componentes de cinco autores que são referência no tema, inclusive quanto ao número de citações de suas pesquisas: Osterwalder (2004); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Afuah e Tucci (2001); Alt e Zimmerman (2001); e Chesbrough e Rosenbloom (2002).

Para análise dos autores, esse estudo considerou não apenas a nomenclatura dos componentes, mas principalmente seu significado e abrangência. O quadro 2, a seguir, apresenta como componentes comuns para cada um dos autores analisados.

Quadro 2 – Componentes de Modelo de Negócio

Autores	Proposta de valor	Segmento de clientes	Atividade / Processo	Parceiros	Receita	Custo	Lucro	Precificação	Estratégia Competitiva	Canais de Distribuição	Recurso	Capacidade	Cadeia de Valor	Contagem Total	Nº de elementos
Osterwalder (2004)	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	11	9
Johnson, Christensen, Kagermann (2008)	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			10	4
Afuah e Tucci (2001)	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		10	8
Alt e Zimmerman (2001)	x	x	x	x	x				x				x	7	6
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	x	x		x		x	x		x	x				7	6
Contagem	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2		

Fonte: A Autora (2018)

Os componentes com maior incidência entre os autores são Proposta de Valor e Segmento de Cliente. Eles são parte essencial que fundamentam Modelo de Negócio e estão

presentes em todos os autores da análise. Outros componentes comuns são os aspectos financeiros: Receita, Custo, Lucro e Precificação. Atividade e processo e Parceiros estão presentes em quatro autores. Por fim, os demais componentes apresentados estão presentes em três autores.

A Proposta de Valor compreende a uma visão geral de um conjunto de produtos e serviços que geram valor ao cliente (OSTERWALDER, 2004). Cada Proposta de Valor refere-se a um Segmento de Clientes específico, que representa o público-alvo para o qual a empresa entrega valor, segundo o referido autor.

Cada autor apresenta pelo menos um dos aspectos financeiros: como receita, lucro, custo e precificação. Para a análise financeira, é importante considerar aspectos como o modelo de receita, a estrutura de custo, as margens estabelecidas e a velocidade de recurso (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMAN, 2008). Afuah e Tucci (2001) denominam como “sustentabilidade” ao se referir à viabilidade financeira.

Atividade e Processo são descritos por dois autores cada, representando no somatório quatro citações. Atividade é apresentada por Afuah e Tucci (2001) e Osterwalder (2004) e, segundo este autor, pode ser entendida como ações que a empresa desenvolve para fazer com que o negócio atinja seus objetivos. Ainda, segundo Osterwalder (2004), as atividades são executadas por atores, a partir de recursos relacionados à configuração de valor da organização. Enquanto Processo é apresentado pelos autores Alt e Zimmerman (2001) e Johnson, Christensen e Kagerman (2008). Estes autores afirmam que é importante, não apenas considerar os processos em si, mas também sua relação de interdependência. Quanto aos Parceiros, esse componente se refere as relações estabelecidas entre fornecedores, concorrente, entre outros. Enquanto Canais representam a ligação entre a organização e seus clientes, descrevendo como a empresa entrega valor (OSTERWALDER, 2004).

Estratégia Competitiva é entendida pelos autores Chesbrough e Rosenbloom (2000), Afuah e Tucci (2001) e Alt e Zimmerman (2001) como um componente essencial da organização. Alt e Zimmerman (2001) referem-se a esse componente pelo termo “missão” ao compreendê-lo tanto pela Proposta de Valor da organização, quanto pela estratégia que a engloba a fim de manter o MN competitivo. O componente Canais de Distribuição possui três citações também, sendo compreendido pela forma como a organização entrega sua Proposta de Valor a seu consumidor-alvo (OSTERWALDER, 2004).

Recursos e Capacidades possuem três e duas citações respectivamente. Os Recursos são necessários para que as empresas desenvolvam suas atividades a fim de criar a Proposta de Valor. Dessa forma, os Recursos podem ser agrupados como tangíveis, intangíveis e humanos

(AFUAH; TUCCI, 2001). Por sua vez, as Capacidades descrevem as habilidades das organizações de executar padrões de ações repetidamente (OSTERWALDER, 2004).

A Cadeia de Valor, com duas citações, representa como todas as atividades necessárias então conectadas para criar valor ao consumidor (OSTERWALDER, 2004). Alguns componentes citados não foram possíveis de serem agrupados como Implementação (AFUAH; TUCCI, 2001), Aspectos legais e Tecnologia (ALT; ZIMMERMAN, 2001) e Relacionamento com clientes (OSTERWALDER, 2004).

Os autores possuem diferentes perspectivas sobre os componentes. Alt e Zimmerman (2001), Afuah e Tucci (2001) e Chesbrough e Rosabaum (2000), têm orientação para tecnologia e para e-business, que representa o início dos estudos em Modelo de Negócio. Osterwalder (2004) desenvolve uma extensa pesquisa nos componentes de MN, desenvolvida em uma tese que utiliza como método o *Design Science Research*. Por sua vez, Johnson, Christensen e Kagerman (2008) orientam suas análises para a inovação em MN, fundamental para conquistar vantagem competitiva.

Essa perspectiva de identificação dos componentes de um Modelo de Negócio auxilia na caracterização da organização, mas oferece uma visão descritiva do MN. Uma das premissas fundamentais de Modelo de Negócio corresponde a compreender a forma que uma organização cria vantagem competitiva em relação aos seus competidores, através, especialmente, da Proposta de Valor. Essa perspectiva não oferece uma relação clara para a compreensão de o que realmente possibilita que essa empresa crie uma Proposta de Valor única e diferenciada. Zott e Amit (2010) afirmam que é o arranjo de atividades inter-relacionadas da organização que cria a Proposta de Valor e, dessa forma, trazem outra perspectiva ao campo, maior aprofundado nesta pesquisa. Por isso, esse estudo concentra-se na perspectiva de Sistema de Atividades, descrita a seguir.

2.1.3 Estratégia e Análise de Competitividade em Modelo de Negócio

Modelo de Negócio surgiu com o objetivo de compreender as diferentes formas de estruturação de um negócio (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013). A análise de Modelo de Negócio possibilita que as organizações se tornem mais competitivas, a partir de quatro perspectivas. Primeiro, os gestores e empreendedores, conscientes de seu MN, podem articular seus recursos para assumir uma nova configuração e aproveitar novos mercados (AMIT; ZOTT, 2012). O entendimento de Modelo de Negócio pode contribuir para o repertório formativo dos gestores. Dessa forma, os gestores poderão ter mais facilidade para compreender seus MN e

adaptá-los, a fim de que esse MN seja reorganizado para acompanhar as mudanças do setor e de mercado e manter-se competitivo. Os gestores devem considerar que o processo de implementação de um novo MN pode ser desafiador por envolver diversos elementos da organização, desde a aceitação dos colaboradores até a persistência da organização nos momentos iniciais em que o modelo está se consolidando e não apresenta ainda os resultados esperados (CHESBROUGH, 2010).

Segundo, as organizações podem compreender a forma de competição de seus concorrentes (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013). É possível, através da análise de Modelo de Negócios, compreender a configuração de uma empresa concorrente: ao expandir a resolução pode-se analisar um conjunto de organizações e compreender um setor de atuação. Dessa forma, essas análises levam a uma análise setorial, que permite compreender como as organizações estão se configurando, que valor elas estão entregando e quais mudanças poderão vir no futuro.

Terceiro, o pensamento estratégico em MN possibilita que sejam instanciados MN futuros. O Modelo de Negócio permite articular recursos e nuclear competências a fim de propor uma configuração futura para a organização, que poderá ser mais competitiva e até inovadora (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2010). Essa relação entre formulação estratégica e implementação é uma das principais contribuições da visão de MN em si.

Quarto, ao refletir sobre novas configurações de negócio a organização pode identificar uma forma de inovar em seu MN, garantindo uma vantagem competitiva mais sustentável. Pois, a rápida mudança dos ambientes de negócios atualmente tem trazido diferentes novos negócios e também a reinvenção de negócios existentes. Essa criação e reinvenção dos negócios, não apenas suas melhorias contínuas, buscam oferecer uma vantagem competitiva disruptiva necessária para sobreviver em um ambiente que as regras do jogo mudam rapidamente (AVCI; GIROTRA; NETESSINE, 2015; PAUWELS et al., 2016; VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2004; YIP, 2004). O conceito de inovação de Modelo de Negócio remete as reinvenções do modelo, que modificam grande parte do negócio de forma rápida a fim de aproveitar uma oportunidade. Para Chesbrough (2010) as empresas precisam desenvolver a capacidade de inovar seus Modelos de Negócio, assim como suas ideias e tecnologias. Para Christensen, Johnson e Rigby (2002), são as empresas que estão atualmente liderando o mercado que tem maior capacidade de criar inovações significativas.

A inovação em produto pode estar atrelada a uma inovação em Modelo de Negócio, e o arranjo delas pode possibilitar maiores chances de permanecer no mercado ao longo do tempo,

quando relacionada a um Modelo de Negócios inovador. Por isso é importante que a empresa defina de forma estratégica seu Modelo de Negócio, pois o sucesso das empresas vem do desenvolvimento de uma nova tecnologia em um adequado e poderoso Modelo de Negócio (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMAN, 2008). Portanto, a inovação não está apenas relacionada a laboratórios e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, mas sim a novas configurações de Modelos de Negócio (CHESBROUGH, 2007b; KARIMI; WALTER, 2016).

Essa inovação em Modelo de Negócio deve acontecer quando a empresa está equilibrada e tem sucesso. Quando as empresas buscam inovar e estão passando por situações de queda e fracasso, elas têm pouca flexibilidade e o risco é muito maior (CHESBROUGH, 2010). Além disso, uma inovação disruptiva é mais propensa a ser desenvolvida em empresas no qual seu negócio central continua consolidado (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002). Chesbrough (2012) ainda complementa que os Modelos de Negócio mais adaptáveis podem permitir que as empresas obtenham maior valor no processo de inovação.

2.2 Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividades

A perspectiva de Sistema de Atividades a Modelo de Negócios oferece uma visão clara de como a organização articula-se para criar e entregar valor. Nessa visão, segundo Amit e Zott (2012) um Modelo de Negócio é composto por um Sistema de Atividade que possui objetivo de satisfazer as oportunidades percebidas no mercado, a partir de atividades inter-relacionadas. A construção da Proposta de Valor pode ser realizada através da diferenciação das atividades ou no próprio arranjo das atividades (AMIT; ZOTT, 2012). Porém, essa perspectiva proposta pelos referidos autores não apresenta claramente como essa perspectiva pode ser aplicada nas organizações. Os referidos autores afirmam que é essencial considerar o modelo de receita, pois tem um papel fundamental na apropriação de valor (ZOTT, AMIT; 2010).

2.2.1 Conceitualização de Sistema de Atividades

Para Porter (1996) toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. A forma como uma organização executa suas atividades são reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação. As atividades podem ser categorizadas como atividades primárias e de apoio, dentro da visão de cadeia de valores. São três tipos de atividades que desempenham um

papel diferente da vantagem competitiva: direta, indireta e garantia de qualidade. A seguir está a definição para cada uma delas, segundo Porter (1996):

- a) Direta: atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento e etc.
- b) Indireta: atividades que tornam possível a execução de atividades diretas, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro do vendedor etc.
- c) Garantia de qualidade: atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajustes e reforma.

A função das atividades indiretas e de garantia de qualidade frequentemente não é bem compreendida, fazendo com que a distinção entre os três tipos de atividade seja importante para o diagnóstico da vantagem competitiva. Quanto a definição da nomenclatura da atividade, Porter (1996) afirma que esses rótulos de atividades de valor são arbitrários e devem ser escolhidos para proporcionar o melhor discernimento com relação ao negócio.

A interdependência é característica fundamental dos Sistemas de Atividade. É preciso compreender não apenas as atividades em si, mas também o arranjo das atividades e suas inter-relações (ZOTT; AMIT, 2010). Essa relação entre as atividades pode ser muito estreita, sendo que quando acontece uma mudança na organização, é difícil identificar qual elemento está impactando o outro (DEMIL; LECOCQ, 2010). É importante considerar também que o enfoque de cada MN pode também oportunizar variações, conforme Zott, Amit e Massa (2011).

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro de cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor influencia no desempenho de uma outra. Por exemplo, a compra de lâmina de aço pré-cortada de alta qualidade pode simplificar o processo de fabricação. Em uma cadeia de lanchonete, a regulação de campanhas promocionais pode influenciar a utilização de sua capacidade. A vantagem competitiva frequentemente provém de elos entre atividades e das próprias atividades individuais (PORTER, 1996).

Quanto ao grau de resolução, as atividades consideradas nos estudos de Modelo de Negócio estão no nível de configuração de sistema, que oferece uma visão ampla. Dessa forma,

busca entender quais são as atividades fundamentais que estão presentes no Sistema de Atividades a fim de construir a proposta de valor (ZOTT, AMIT; 2010). É possível analisar as atividades a partir de um grau de resolução maior e assim cada uma das atividades pode ser desdobradas em outras sub-atividades e, assim, consecutivamente até alcançar um nível operacional (PORTER, 1996).

Zott e Amit (2010) definem três elementos para o Sistema de Atividade. Um sistema de atividades pode ser compreendido como um conjunto de atividades interdependentes de uma organização. Elas podem ser executadas pela própria empresa, seus parceiros, vendedores ou consumidores (ZOTT; AMIT, 2010). São três principais elementos do Sistema de Atividades, segundo os referidos autores:

- a) **Conteúdo:** seleção de atividades que estarão nesse sistema. Para agregar novas atividades pode ser necessário desenvolver novas capacidades e disponibilizar novos recursos, como a contratação e treinamento de novos funcionários, criação de novas plataformas para os clientes ou diferentes canais.
- b) **Estrutura:** corresponde a compreender como essas atividades estão relacionadas. Quando uma organização muda seu enfoque ou altera a forma as atividades estão relacionadas, ela está modificando a estrutura do sistema.
- c) **Governança:** refere-se a quem está desenvolvendo as atividades. As atividades podem ser executadas pela organização, seus clientes ou parceiros.

2.2.2 Configurações de Valor

São quatro configurações principais em Modelo de Negócio (*i.e. design themes*) para criação de valor: novidade, *lock-in*, complementariedade e eficiência. Cada uma dessas configurações pode afetar os três elementos do Sistema de Atividades (*i.e. conteúdo, estrutura e governança*). São elas, segundo Zott e Amit (2010) e Amit e Zott (2012):

- a) **Novidade:** se refere a criar novas atividades, novas relações entre as atividades ou mesmo criar um novo escopo ou mudança de papéis na execução das atividades (ZOTT; AMIT, 2010).

- b) **Lock-in:** refere-se ao arranjo que cria mecanismos para a retenção dos clientes, atraídos pelo Modelo de Negócios.
- c) **Complementariedade:** refere-se à criação de sinergia entre as atividades. Nesse sentido, as atividades em conjunto promovem mais valor, em relação a essas atividades separadas.
- d) **Eficiência:** refere-se a como a organização utiliza o Sistema de Atividades para ganhar eficiência através da redução, especialmente do custo de transação.

Especificamente a Eficiência está relacionada a redução de Custos de Transação, mas segundo Zott e Amit (2010) ela pode ser obtida de diferentes formas. Uma empresa pode decidir verticalizar seu canal a fim de garantir mais autonomia e desempenho, e assim garantir mais eficiência, ou ainda padronizar suas atividades e contar com parceiros para a execução dos mesmos. Cada empresa possui uma dessas configurações mais preponderante em seu Modelo de Negócio. Essas configurações são arranjos dos elementos do Sistema de Atividades, das atividades que o compõe (i.e. conteúdo), de como elas estão inter-relacionadas (i.e. estrutura) e de quem as executa (i.e. governança) (AMIT; ZOTT, 2012; ZOTT; AMIT, 2010).

2.3 Considerações para a análise de Modelo de Negócio

As considerações para esse estudo fundamentam-se na visão integrativa da perspectiva de Sistema de Atividades (ver Zott e Amit, 2010), atrelada a três principais elementos de Modelo de Negócio: Proposta de Valor, Segmento de Clientes e Lógica de Lucro. Essa abordagem é decorrente da revisão de literatura apresentada. No quadro 3, a seguir, está cada uma dessas dimensões de análise e os autores que as sustentam.

Quadro 3– Dimensões de análise e autores

Dimensões de análise	Autores
Proposta de Valor	Missão (ALT; ZIMMERMAN, 2001); Proposta de Valor (AFUAH; TUCCI, 2001; OSTERWALDER, 2004; CHESBROUGH, 2002); e Proposta de Valor para o consumidor (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).
Segmento de Clientes	Estrutura (ALT; ZIMMERMAN, 2001); Escopo (AFUAH; TUCCI, 2001); Consumidor Alvo (OSTERWALDER, 2004); Segmento de Mercado (CHESBROUGH, 2002); e Valor para o consumidor (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Lógica de Lucro	Receitas (ALT; ZIMMERMAN, 2001); Preço e Fontes de Receita (AFUAH; TUCCI, 2001); Modelo de Receita e Estruturas de Custo (OSTERWALDER, 2004); Estrutura de Custo e Potencial de Lucro (CHESBROUGH, 2002); e Fórmula de Lucro (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).
Sistema de Atividades	Processo (ALT; ZIMMERMAN, 2001); Atividades Conectadas (AFUAH; TUCCI, 2001); Capacidades (AFUAH; TUCCI, 2001; OSTERWALDER, 2004); Canais de Distribuição, Configuração de Valor, Parcerias e Interface com o consumidor (OSTERWALDER, 2004); Cadeia de Valor, Rede de Valor (CHESBROUGH, 2002); e Recursos-chave e Processos-chave (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008)

Fonte: A autora (2018)

Cada autor utiliza uma nomenclatura particular para compreender as dimensões de análise Proposta de Valor, Segmento de Clientes e Lógica de Lucro. Quanto a dimensão de Sistema de Atividade, Amit e Zott (2001) sugerem que a perspectiva de Sistema de Atividades auxilia na compreensão de sua configuração de valor, parcerias, recursos e capacidade.

2.3.1 Segmento de Clientes

O Segmento de Clientes se refere ao consumidor-alvo da organização, que pode se referir um indivíduo (*i.e. business to consumer*) ou uma outra organização (*i.e business to business*) (OSTERWALDER, 2004). A definição de segmentação pode utilizar critérios geográficos, socio-demográficos ou de estilo de vida (AFUAH; TUCCI, 2001; OSTERWALDER, 2004).

O Modelo de Negócios deve orientar-se para específicos grupos de consumidores, para quem a proposta de valor será ofertada. Esse valor pode representar uma solução para um problema existente do cliente ou oferecer novas possibilidades atrativas de consumo. Diferentes clientes, com distintos perfis, perceberão valor diferente naquilo que está sendo ofertado (CHESBROUGH, 2007a).

Para Osterwalder e Pigneur (2010), as empresas investem fortemente em pesquisas de mercado, mas ainda assim acabam negligenciando a perspectiva do cliente ao projetar produtos e serviços, inclusive Modelos de Negócios. Os mesmos autores ainda afirmam que um grande desafio está em saber quais clientes devem ouvidos e quais devem ser ignorados. Nesse aspecto, é importante considerar como os clientes atuais não são atendidos, e também aqueles clientes que não consomem atualmente o produto, pois podem se mostrar clientes potenciais. São sugeridas algumas reflexões com foco no cliente, de acordo com os referidos autores:

- a) Qual(is) serviço(s) nossos clientes precisam e como podemos ajudar?
- b) Quais são as aspirações de nossos clientes e como podemos ajudá-los a alcançá-las?

- c) Como nossos clientes preferem ser atendidos?
- d) Como nós podemos nos encaixar melhor nas rotinas?
- e) Que relação nossos clientes esperam ter conosco?
- f) Por quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?

A segmentação efetiva permite que uma empresa direcione recursos financeiro a consumidores-alvo que serão mais atraídos por sua Proposta de Valor. Além disso, a definição desse Segmento de Clientes também auxilia uma organização a definir por meio de quais canais efetivamente deseja alcançar seus clientes (OSTERWALDER, 2004). Ao avaliar o perfil do cliente ,deve-se refletir se a Proposta de Valor resolve os problemas reais que esse cliente possui (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.3.2 Proposta de Valor

A Proposta de Valor é uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa que oferecem valor para o cliente. Ela descreve a forma como uma empresa se diferencia de seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma determinada empresa e não de outra (AFUAH; TUCCI, 2001; OSTERWALDER, 2004).

Osterwalder et al (2014) propõe um quadro de análise para a Proposta de Valor composto por três elementos: o perfil do cliente, o mapa de valor e o encaixe de ambos. O mapa de valor é o resultado de três elementos: produtos e serviços, criadores de ganhos e analgésicos. Ao identificar quais são os produtos e serviços que criam valor, deve ser analisado os criadores de ganho, que se refere aqueles produtos e serviços que criam ganhos para os clientes, e os analgésicos, que correspondem as dores dos clientes que são solucionadas.

Para o perfil do cliente, devem ser considerados outros três elementos: tarefas do cliente, ganhos e dores. As tarefas do cliente é um conjunto de ações que os clientes desenvolvem, os ganhos são os benefícios que eles pretendem receber, enquanto as dores se referem aos obstáculos e riscos que ele encontra. O encaixe está justamente em alinhar o mapa de valor e o perfil do cliente de forma que tudo aquilo que crie valor seja relevante as necessidades e interesses do cliente.

As tarefas dos clientes podem ser funcionais, quando se referem a realizar ações concretas ou um problema específico; tarefas sociais, relacionadas com a status, poder e aparência; ou tarefas pessoais e emocionais, que se referem a busca por um estado emocional específico; e, ainda, de apoio.

2.3.3 Lógica de Lucro

A Lógica de Lucro define como a empresa cria valor para si mesma enquanto fornece valor ao cliente (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Quanto ao valor que ela cria para si, pode-se compreender como essencial para sua sobrevivência seu lucro, que advém da equação entre receita subtraída pelos custos. Portanto, para compreender a Lógica de Lucro é necessário considerar as Fontes de Receita e Estrutura de Custo.

Para Afuah e Tucci (2001) uma parte essencial do Modelo de Negócio é a determinação das fontes de receitas e lucros de uma empresa. As fontes de receitas compreendem a capacidade de uma empresa para traduzir o valor que oferece aos seus clientes em dinheiro e fluxos de receita de entrada. Uma empresa pode gerar renda através da venda, empréstimo ou licenciamento de um produto ou serviço, cedendo diferentes fontes de publicidade (OSTERWALDER, 2004). O modelo de receita de uma organização pode ser composto por diferentes fluxos de receita que podem ter diferentes sistemas de precificação. Osterwalder (2004) define que há três formas de precificação: preço fixo, diferenciado ou preço de mercado.

Quanto as Bases de Custos, elas se referem as estruturas de custos da empresa, sejam esses diretos e indiretos (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Dessa forma, os custos considerados nessa análise são aqueles incidem ao criar, comercializar e entregar valor a seus clientes. Nesse sentido, deve-se refletir como a empresa estrutura suas atividades e competências próprias, ou envolve redes de parceiros, pois esses arranjos influenciam nos custos do processo de criação de valor(OSTERWALDER, 2004).

2.3.4 Sistema de Atividades

A análise de Sistema de Atividades considera os parâmetros apresentados por Zott e Amit (2010). O quadro 4, a seguir, apresenta esses parâmetros, elementos e questões norteadoras.

Quadro 4 - Sistema de Atividade

Parâmetros	Elementos de análise	Questões	Referência
------------	----------------------	----------	------------

Elementos do Sistema de Atividade (<i>design elements</i>)	Conteúdo	Quais atividades compõe o Sistema de Atividade?	(AMIT; ZOTT, 2001, 2012; ZOTT; AMIT, 2010)
	Estrutura	Como as atividades estão inter-relacionadas?	
	Governança	Quem realiza as atividades?	
Configurações de Valor (<i>design themes</i>)	Novidade	Há novas atividades, inter-relações ou papéis?	
	Lock-in	Há arranjo que possibilita reter os clientes?	
	Complementariedade	Há sinergia entre as atividades para a criação de valor?	
	Eficiência	Há ganho de eficiência, através do custo de transação?	

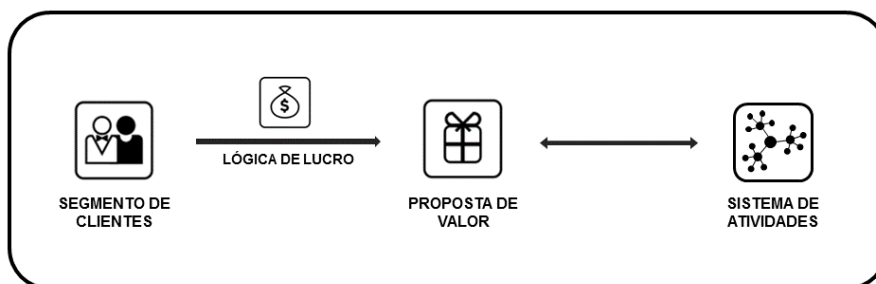
Fonte: A autora (2018)

A partir dos parâmetros propostos por estudos em Modelo de Negócio na Perspectiva de Sistema de Atividades (AMIT; ZOTT, 2001, 2012; ZOTT; AMIT, 2010) foram propostas pela autora dessa pesquisa, questões a fim de nortear a análise de MN.

2.3.5 Framework para análise de Modelo de Negócio

A partir das dimensões identificadas para a análise de MN foi proposto um *framework* que relaciona esses constructos. A figura 1, a seguir, apresenta esse *framework*.

Figura 1 - Framework



Fonte: A autora (2018)

Esse *framework* apresenta as dimensões que foram consideradas para análise de MN de forma visual. A Proposta de Valor é elemento central dessa análise, sendo relacionada com o Segmento de Clientes, intermediada pela Lógica de Lucro. Enquanto, a segunda relação estabelece a conexão entre Proposta de Valor e Sistema de Atividades.

2.3.6 Síntese para Pesquisa

A revisão de pesquisa de literatura presente nesse estudo gerou o quadro 5, a seguir, uma síntese para pesquisa.

Quadro 5 – Síntese para Pesquisa

Análises	Referências		Questões para o roteiro (linguagem adaptada)
Identificar o Segmento de Clientes	Osterwalder (2004)	Cada Proposta de Valor possui um segmento de clientes específico para quais a empresa entrega valor.	Quem são os seus clientes?
			Quais clientes tem maior representação em vendas?
			Desses clientes, quem é o público-alvo da sua organização?
Compreender a Proposta de Valor	Teece (2010)	O Modelo de Negócios pode ser entendido como a forma que a empresa entregará valor aos seus clientes, como os atrairá e irá converter essa relação em lucro	O que você oferece para o público-alvo?
			Quais benefícios você acredita que conquistam o cliente e o incentivam a retornar?
	Zott, Amit (2013)	São necessárias pesquisas futuras para a compreensão dos mecanismos complexos e dinâmicos envolvidos na criação de valor	Por que você acredita que o cliente escolhe comprar na sua empresa e não em sua empresa concorrente?
			Com esse entendimento, quais valores você acredita que realmente são percebidos pelos clientes?
Compreender o Sistema de Atividade	Porter (1989)	As atividades de valor são aquelas físicas e tecnologicamente distintas com as quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores.	Como sua empresa consegue criar cada um desses valores?
			Considerando esses elementos, quais você considera essenciais para a construção de valor?
			Quais atividades sua empresa desenvolve para criar cada um desses valores?
			Das atividades identificadas, quais você acredita serem fundamentais para o negócio?
	Zott, Amit (2013)	O Modelo de Negócio é centrado no estudo das organizações, mas expande as fronteiras quando envolve outros stakeholders para criar e entregar valor.	Quem desenvolve essas atividades principais?
			Um Sistema de Atividades é formado por um conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes.
Identificar potencial de inovação no modelo de negócio	Zott, Amit e Massa (2013)	A inovação em Modelo de Negócio é a chave para a performance.	Como você acredita que é possível inovar nesse modelo?
		O próprio conceito de Modelo de Negócio aberto pode representar uma forma de inovação pelos arranjos que se configura. O modelo de negócio pode em si representar uma inovação e englobar também consigo novas tecnologias.	Que tipos de tecnologias ou novos arranjos podem ser incluídos/modificados ao modelo atual?

Fonte: A autora (2018)

Esse quadro ofereceu uma base teórica para a construção dos roteiros de entrevista. A primeira coluna se refere ao objetivo das análises, atreladas as dimensões apresentadas no framework. Enquanto as referências oferecem uma base para as questões propostas ao roteiro de pesquisa.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização do Estudo

Para explorar o problema de pesquisa deste estudo foi utilizada a *Design Science Research* (DSR), também denominada de ciência do artificial ou *constructive research*. As pesquisas em *Design Science Research* têm natureza pragmática, orientada ao desenvolvimento de soluções, que buscam criar e projetar artefatos para encontrar soluções satisfatórias à problemas práticos ou classe de problemas (MARCH; SMITH, 1995; VAN AKEN, 2004)

As pesquisas em DSR devem propor uma solução com validade pragmática, que possua objetivos viáveis e que atenda não apenas as necessidades do contexto em si, mas também os interesses daquelas pessoas envolvidas nessa solução (HEVNER et al., 2004). Dessa forma, a DSR busca soluções satisfatórias, ou invés de ótimas, que atendam a problemas específicos. Ao mesmo tempo, essas soluções devem ser passíveis de generalização para uma determinada classe de problemas, para que demais pesquisadores e profissionais possam também fazer uso do conhecimento gerado.

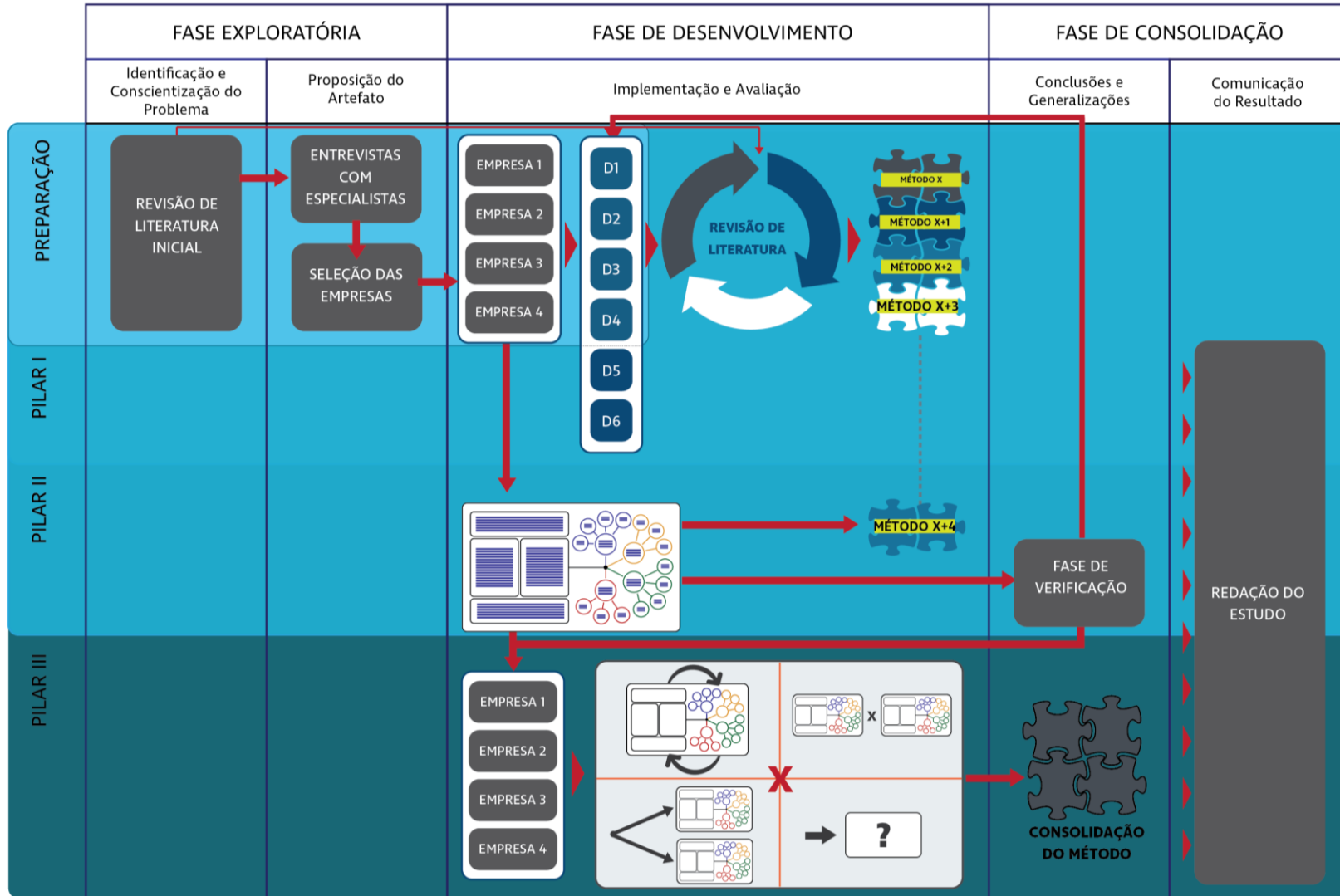
As classes de problema podem ser entendidas como uma temática abrangente na qual os artefatos estão englobados. Dessa forma, para exemplificar, pode-se citar a classe de problemas “Alinhamento Estratégico” que possui como artefatos o “Modelo de Labovitz e Rosansky”, o “Balanced Scorecard” de Kaplan e Norton, ou o “Organizational Fitness Profiling” (DRESCH, 2013; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2013).

A aplicação da pesquisa em DSR proporciona um conjunto de resultados que podem ser classificados em quatro tipos: constructos, modelos, métodos e instanciações (MARCH; SMITH, 1995; ROCHA et al., 2012). Esse estudo tem como artefato o método de análise de Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividades.

3.2 Delineamento da Pesquisa

O estudo foi organizado em três fases principais: fase exploratória, fase de desenvolvimento e fase de consolidação. Na figura 2, a seguir, estão apresentados o delineamento dessa pesquisa.

Figura 2 - Delineamento da Pesquisa



Fonte: A autora (2018) baseado em Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2013)

O delineamento da pesquisa pode ser entendido a partir das três fases do método DSR (i.e. Fase Exploratória, Fase de Desenvolvimento e Fase de Consolidação) e pelos pilares do método proposto (i.e. Pilar I, II e III). A revisão de literatura ofereceu base para a construção do framework que possibilitou projetar o artefato, através das entrevistas com os especialistas e a seleção dos casos. A Fase de Desenvolvimento contou novamente com a revisão de literatura. Após a análise de cada dimensão, os resultados eram contrastados com a revisão de literatura e uma versão do método proposto era adicionada. Esse processo foi cíclico e contou com a comparação entre as dimensões, representação de MN e Análise de Competitividade dos diferentes casos. Por fim, a Fase de Consolidação contou com entrevista de validação, consolidação do método e finalização da redação deste estudo.

A fase exploratória compreende a identificação e conscientização do problema e pela proposição e projeto do artefato. A identificação e conscientização do problema estão presentes nos capítulos que antecedem este, sendo o problema de pesquisa apresentado na Introdução e o aprofundamento do tema no Referencial Teórico. A proposição e projeto do artefato foi desenvolvida tanto na revisão de literatura, quanto na primeira fase de pesquisa, através das entrevistas com os Especialistas. O projeto do artefato também contemplou critérios para a seleção das empresas. Dessa forma, durante essa fase exploratória foram pesquisadas empresas que pudessem oferecer maior riqueza em uma análise comparativa.

A fase de desenvolvimento é composta pela implementação e avaliação do artefato. A implementação do artefato e avaliação do mesmo foi realizada a partir dos três pilares do método proposto. As etapas contaram com técnicas para coletas de dados como entrevistas, análise de dados secundários e de documentos.

Por fim, a fase de consolidação corresponde à compilação do método de análise de Modelo de Negócio. Nessa fase foi avaliada sua utilidade e facilidade de uso, a partir das entrevistas de validação realizada com os Estrategistas das empresas analisadas de Modelos de Negócio.

O processo cíclico de criação do método para análise Modelo de Negócio possibilitou que as análises fossem construídas de aproximações sucessivas. Por exemplo, cada uma das análises das dimensões das empresas do estudo, ao mesmo tempo que oferecia contribuições ao método, também apresentava novas perspectivas para aprofundamento de análises já desenvolvidas anteriormente e, assim, sucessivamente. As análises de Modelo de Negócio das empresas estudadas foram realizadas no mesmo período de tempo, sendo a contribuição de cada um dos casos ao método, parte inseparável do todo.

3.3 Fase Exploratória

A fase exploratória corresponde a (1) identificação de um problema de relevância prática, a (2) obtenção de um entendimento das soluções empíricas já existentes e da (3) própria projeção do artefato (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A identificação de um problema de relevância prática está contextualizada no primeiro capítulo desse trabalho, especialmente na descrição do Problema de Pesquisa.

Quanto a obtenção de um entendimento das soluções empíricas, o próprio Problema de Pesquisa apresenta as pesquisas realizadas, assim como o Referencial Teórico. A perspectiva de componentes para a análise de Modelo de Negócios possui diversos estudos teóricos (ver AFUAH; TUCCI, 2001; ALT; ZIMMERMANN, 2001; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008), assim como os estudos empíricos (ver OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER et al., 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Porém, embora esses estudos empíricos apresentem um método para a análise de Modelo de Negócios, eles não oferecem um entendimento sistêmico de como esses componentes se relacionam com a construção da Proposta de Valor.

Zott e Amit (2010) propõe uma perspectiva de Sistema de Atividades para Modelo de Negócio, uma visão que compreende que uma empresa cria sua Proposta de Valor através do arranjo de atividades inter-relacionadas. Entretanto, os mesmos autores oferecem parâmetros para a análise de Modelo de Negócio, não oferecem um método ou instrumento estruturado. Portanto, o artefato dessa pesquisa é um método para análise de Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividade. O capítulo 2, que apresenta a revisão de literatura, apresenta maior detalhamento das principais soluções já existentes.

Para a projeção do artefato a própria revisão de literatura foi fundamental, a partir desta foi elaborado um *framework* utilizado para a construção do protocolo de pesquisa. Porém, ainda, havia questões de ordem pragmática não respondidas. Dessa forma, essa fase exploratória contou com entrevistas com Especialistas, profissionais acadêmicos e de mercado, que com sua experiência colaboraram para a busca de uma solução mais pragmática para análise e descrição de Modelos de Negócios na perspectiva de Sistemas de Atividades. A projeção do método também contou com um processo criterioso de seleção das empresas analisadas.

3.3.1 Entrevistas com Especialistas

As entrevistas com os Especialistas foram essenciais para guiar a fase posterior, de desenvolvimento. Embora, a partir da literatura, havia sido elaborado o protocolo de pesquisa, inclusive o roteiro de entrevista dos Estrategistas para análise de Modelo de Negócio, ainda havia dúvidas de ordem pragmática. Esses questionamentos se referiam a aplicação desse roteiro, como por exemplo, se seria possível elencar as atividades, atribuir relações e, ainda, elaborar o Sistema de Atividades durante entrevista com o Estrategista. Por esse motivo, foram realizadas três entrevistas com Especialistas, sendo os entrevistados selecionados entre professores e profissionais de mercado que tivessem experiência com a temática de estratégia e de Modelo de Negócio. O objetivo principal das entrevistas foi analisar um Modelo de Negócio, a partir da perspectiva de Sistema de Atividades, de uma empresa familiar ao entrevistado, escolhida por conveniência. No quadro 6, a seguir, está uma descrição de cada um dos participantes e duração das entrevistas.

Quadro 6 - Entrevistas com Experts

Entrevista	Tipo	Experiência no tema	Duração da entrevista
Especialista 1	Profissional de mercado	Experiência em análise de Modelo de Negócio em uma aceleradora de negócios	1:34h
Especialista 2	Professor e pesquisador	Professor de negócios empreendedores e atuante da diretoria estratégica	1:45h
Especialista 3	Professor e consultor	Professor de estratégia e consultor na área de negócios	0:53h

Fonte: A autora (2018)

O tempo de entrevista médio foi uma hora e vinte quatro minutos. O Especialista 3, cuja entrevista teve duração próxima de uma hora, havia comentado no início da mesma que não teria disponibilidade maior que uma hora. Diante disso, a entrevista foi conduzida de forma mais objetiva, conseguindo cumprir de forma integral seu objetivo.

A condução da análise do Modelo de Negócios foi orientada por uma ordem sequencial: primeiro a identificação do Segmento de Clientes, da Proposta de Valor e, seguido, das atividades essenciais para a criação e entrega de valor. O entrevistador tomou as anotações desse Sistema de Atividades durante a entrevista, apresentadas no Apêndice F. Após a

construção do Sistema de Atividades, era questionado ao entrevistado quais capacidades e recursos eram essenciais para aquelas atividades. No encerramento da análise era questionado ao entrevistado a percepção deste sobre a experiência.

A partir dessas entrevistas foi observado que a construção de um Sistema de Atividades durante a entrevista era inviável, pois necessita maior abstração e reflexão. Porém, o processo de tomar anotações durante a entrevista se mostrou importante tanto para a condução da entrevista, como também para análise posterior, pois contribui como fonte de dados.

3.3.2 Seleção das Empresas

O principal critério para a escolha das empresas foi a busca por modelos diferenciados, que pudessem ser contrastados com modelos mais tradicionais. Dessa forma, o processo de busca das organizações para as entrevistas foi meticulosamente estabelecido. Nessa visão, não caberia sair a campo buscando empresas voluntárias apenas, mas sim, buscando algumas que possuíssem um modelo diferente e, a partir destas, identificar concorrentes tradicionais para que pudesse haver um comparativo mais enriquecedor.

Compreender as diferentes Propostas de Valor de organizações que competem entre si ou, ainda, como os diferentes arranjos de Sistemas de Atividades influenciam na competitividade é essencial para a visão de Modelo de Negócios. Com o objetivo de proporcionar uma análise comparativa mais enriquecedora, foram selecionadas duas duplas de empresas. Cada dupla pertence a um ramo distinto, sendo que essas empresas competem entre si, mas de forma aparentemente diferente, conforme o quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Empresas analisadas

Atuação	Tipo de Cliente	Tipo de Negócio	Tipo de Venda	Característica do modelo	Empresas Estudadas
Produtos Alimentícios para animais	B2B	Industria	Vendedores próprios	Empresa verticalizada	Empresa 1
			Distribuidor	Modelo de Negócio Aberto, processos terceirizados	Empresa 2
Consumo de livros	B2C	Comércio e Serviço	Loja	Loja, enfoque na venda especializada	Empresa 3
			Plano de Assinatura	Serviço, enfoque na experiência	Empresa 4

Fonte: A autora (2018)

Quanto aos setores, procurou-se pelo menos dois setores distintos, para que o processo de análise de Modelo de Negócio pudesse ser mais abrangente. Portanto, enquanto o consumo de livros é direcionado para pessoas físicas (i.e. *Business to Consumer*, B2C), sendo comércio e serviço; o setor de atuação de produtos alimentícios para animais possui como cliente outras lojas (i.e. *business to Business*, B2B), e pode ser caracterizado predominantemente pelo modelo fabril.

3.4 Fase de Desenvolvimento

3.4.1 Primeiro Pilar: Análise das Dimensões

A análise de Modelo de Negócios está relacionada a visão estratégica, por esse motivo é essencial que a entrevista fosse aplicada a um gestor responsável pelo futuro da organização, que participasse do processo de formação estratégica da mesma. Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas com sócios atuantes no negócio, denominados nesta pesquisa como Estrategistas. Considera-se que, alinhando-se aos objetivos de análise, profissionais de cargos hierárquicos gerenciais poderiam não oferecer todas as definições estratégicas necessárias. No quadro 8, a seguir, está apresentado os Estrategistas, sua função, tempo de empresa e duração da entrevista.

Quadro 8 - Estrategistas Entrevistados

Empresas Entrevistadas	Entrevistado	Função	Tempo na Empresa	Tempo de Entrevista
Empresa 1	Estrategista 1	Diretor - Sócio	17 anos	1:10
Empresa 2	Estrategista 2	Diretor –Sócio	2,5 anos	1:40
Empresa 3	Estrategista 3	Proprietário	22 anos	0:35
Empresa 4	Estrategista 4	Diretor –Sócio	2,5 anos	1:01

Fonte: A autora (2018)

As entrevistas foram realizadas presencialmente nas empresas onde trabalham, com exceção do Estrategista 2. As duas empresas com modelos mais diferenciados, as Empresas 2 e 4 são mais recentes e conseqüentemente o tempo de empresa dos entrevistados é menor, ambos Estrategista 2 e 4 com dois anos e meio, enquanto os Estrategista 1 e 3 possuem 17 e 22

anos de empresa, respectivamente. Quanto ao tempo de entrevista médio foi de uma hora e seis minutos. É importante destacar que o Estrategista 3 comentou desde o início da entrevista que tinha pouco tempo disponível, quando questionado se preferiria realizá-la em outro momento, preferiu prosseguir. Por esse motivo a duração da entrevista foi menor em relação às demais, apenas trinta e cinco minutos. Embora esse tempo seja significativamente inferior, acredita-se que foi possível alcançar os objetivos propostos.

Os dados coletados foram analisados, categorizados e apresentados no próximo capítulo “Análises dos Modelos de Negócio”. O processo de construção das análises das dimensões foi cíclico, pois a cada dimensão descrita, revisava-se a literatura a fim de verificar se todos os elementos da Dimensão haviam sido considerados, bem como houve a comparação das análises das dimensões de uma empresa com as demais. Em alguns momentos desse processo, houve a necessidade de visitar uma Dimensão já analisada e aprofundá-la, descrição detalhada no sexto capítulo desse estudo, que apresenta o artefato gerado.

3.4.1.1 Segundo Pilar: Representação do Modelo de Negócio

Ao longo da própria análise das dimensões, verificou-se a necessidade de representar o Sistema de Atividades em um quadro representativo, com objetivo de organizar as atividades e possibilitar uma análise holística de quais deveriam ser acrescentadas, modificadas e retiradas. Além disso, os Sistemas de Atividades das Empresas concorrentes (i.e. Empresas 1 e 2; Empresas 3 e 4) foram comparados sucessivamente a fim de perceber diferenças e proporcionar melhorias aos SA. Logo, percebeu-se a necessidade de não apenas comparar os SA, mas também os Segmentos de Clientes e Propostas de Valor. Por esse motivo, foi elaborada uma representação do Modelo de Negócio com todas as dimensões naquele momento consideradas. Essa construção dessa representação está ilustrada no Apêndice E. A versão final dessa representação de Modelo de Negócio está apresentada no próximo capítulo durante a análise das empresas e na própria apresentação do artefato, capítulo subsequente. Essa representação foi essencial para a entrevista de validação com os Estrategistas.

3.4.1.2 Terceiro Pilar: Análise de Competitividade

A análise de competitividade é composta por quatro momentos: configurações de valor, análise da concorrência, estratégica e de potencial para inovação. Essa análise é realizada após a análise das dimensões e a própria representação de Modelo de Negócio (i.e. pilar I e II). Dessa

forma, a partir dos dados coletados e analisados do MN foi possível realizar as análises propostas nesse pilar.

O terceiro pilar foi realizado em três etapas. A primeira se refere a concepção inicial descritiva, a partir dos dados coletados e analisados do Modelo de Negócio. A segunda se refere a apresentação dessas reflexões aos Estrategistas, realizada durante a entrevista de validação, para a verificação e aprofundamento em conjunto com eles. E, por fim, como terceiro, as contribuições dos Estrategistas são analisadas e os resultados finais foram consolidados nesta pesquisa.

3.5 Fase de Consolidação

Nessa fase da pesquisa DSR os dados coletados e analisados durante a fase de desenvolvimento são consolidados para a proposição final do método para análise de Modelo de Negócio na perspectiva de Sistema de Atividades. O artefato gerado está detalhado no capítulo seis desse estudo e teve sua utilidade e facilidade de uso avaliadas nessa fase de consolidação através das entrevistas de validação com os estrategistas. O quadro 9, a seguir, apresenta o tempo de duração dessas entrevistas.

Quadro 9 - Entrevista de validação

Empresas Entrevistadas	Entrevistado	Tempo de Entrevista
Empresa 1	Estrategista 1	01:03
Empresa 2	Estrategista 2	02:02
Empresa 3	Estrategista 3b	00:53
Empresa 4	Estrategista 4	00:54

Fonte: A autora (2018)

O tempo médio de entrevista foi de uma hora e treze minutos. A entrevista com o Estrategista 2 teve duração maior, de duas horas, enquanto as demais aproximadamente uma hora. É importante ressaltar que durante essa pesquisa a Empresa 3 foi vendida e o atual proprietário é um antigo cliente. A Empresa 3 ainda mantém o mesmo quadro de funcionários e sendo a aquisição recente, poucas mudanças foram realizadas. Em função dessa aquisição e de haver um novo proprietário ao negócio esse entrevistado é referido como Estrategista 3b.

Essas entrevistas tiveram o objetivo tanto de validar as análises de Modelo de Negócio construídas até o momento, como também de elaborar em conjunto com os estrategistas o

terceiro pilar. A representação do Modelo de Negócios foi essencial para sintetizar as análises construídas das dimensões e oferecer uma análise sistêmica. Nessas entrevistas foram tomadas notas, apresentadas no Apêndice F. A avaliação do artefato e de sua utilidade está descrita no capítulo cinco, que apresenta uma análise e discussão do método proposto nesse estudo.

3.6 Técnicas de coleta de dados

A seleção das técnicas de coleta de dados foi essencial para a construção do método, pois o Modelo de Negócios é um constructo que pertence a visão estratégica do negócio. Sendo assim, era necessário que participassem nessa análise gestores responsáveis pelo futuro da organização, que poderiam evidenciar como a empresa cria e entrega valor através de sua estrutura interna, atividades articuladas de forma interdependente. Além disso, o conceito de Proposta de Valor necessita abstração, pois ele não está apenas relacionado a produtos ou serviços que a empresa oferece, mas sim aos atributos que oferecem valor para aqueles consumidores definidos como Segmento de Clientes. Por esse motivo, entende-se que a entrevista para compreender as visões dos gestores de alto cargo hierárquicos é fundamental. Além da técnica de entrevista, para essa pesquisa foram realizadas análises documentais e análise de dados secundários. O quadro 10 apresenta as técnicas de coletas de dados utilizadas nesse estudo.

Quadro 10 - Técnicas de Coleta de Dados

Fases	Entrevistas	Análise Documental	Análise de Dados Secundários
Exploratória	Entrevistas com Especialistas		x
Desenvolvimento	Entrevistas com Estrategistas	x	x
Consolidação	Entrevistas de Validação		

Fonte: A autora (2018)

3.6.1 Entrevistas

As entrevistas com especialistas tinham como proposta construir o Sistema de Atividades de uma empresa escolhida pelo entrevistado. As entrevistas com os estrategistas ocorreram em dois momentos, o primeiro se refere ao entendimento do negócio, e o segundo, a validação das análises realizadas. As entrevistas foram conduzidas através dos roteiros apresentados no Apêndice D, elas tiveram os áudios gravados e posteriormente foram

transcritas. Esses roteiros semiestruturados auxiliam na condução da entrevista e no entendimento da perspectiva dos respondentes, dessa forma, o entrevistado tem maior liberdade, podendo surgir novas contribuições não esperadas inicialmente. (ROESCH, 2005).

3.6.2 Análise de Documentos e Dados Secundários

A análise documental objetiva analisar os documentos internos organizações. Foram analisados materiais que as empresas utilizam para se comunicar com o cliente. A descrição das empresas participantes da pesquisa, bem como a análise do setor, foi realizada com a análise de dados secundários. Algumas informações como produtos e serviços oferecidos, local de atuação, tempo de mercado foram obtidas através de dados secundários. Da mesma forma, esses dados foram aprofundados durante as entrevistas em campo realizadas. Os setores de atuação oferecem uma visão do comportamento geral das empresas que ali estão inseridas. Dessa forma, essas pesquisas realizadas foram analisadas como dados secundários como forma de complementar a compreensão do setor.

3.7 Análise de Dados

Os dados obtidos pelas diferentes fontes apresentadas formam um banco de dados. Esse banco é composto pelas transcrições das entrevistas, analisadas no software MaxQDA, através do método de Análise de Conteúdo de Bardin (2009) p. 40, descrita como: “um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. Os dados transcritos foram codificados a fim de que o texto bruto fosse convertido em uma representação de seu conteúdo, passível de mensuração. A categorização dos dados, criação de rubricas definidas a partir de critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivo (BARDIN, 2009), foi realizada *a priori*, permitindo que novas categorias pudessem emergir do campo.

Para apresentação dos resultados são utilizadas as citações diretas, pois elas permitem captar o nível de emoção dos entrevistados, a maneira como compreendem o fenômeno, suas perspectivas e experiências (ROESCH; BECKER; DE MELLO, 2000).

3.8 Considerações Éticas

Essa pesquisa adota recomendações éticas a fim de cumprir seus objetivos de forma idônea e adequada. Dessa forma, todos os participantes das entrevistas receberão uma carta de apresentação do estudo (APÊNDICE A) e um termo de consentimento (APÊNDICE B) que valida seu entendimento no papel dessa pesquisa e sua aceitação, seguindo os princípios de voluntariedade, confidencialidade e não punibilidade. Dessa forma, todos os entrevistados estão protegidos pelos princípios de voluntariedade e confidencialidade. As informações serão de-identificadas, preservando o anonimato dos participantes e das instituições estudadas.

4 ANÁLISES DOS MODELOS DE NEGÓCIO

4.1 Empresa 1

A Empresa 1, fundada em 2001, possui cerca de 450 funcionários e tem sede principal localizada na região metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Além de atender mais de vinte estados brasileiros, a Empresa 1 exporta para sete países estrangeiros, presente na Europa, África e Américas. Atualmente produz alimentos para animais de estimação em um portfólio diversificado de rações de categoria *Standard*, *Premium*, *Premium Especial* e *Super Premium*, sete marcas ao total.

4.1.1 Dimensões de Análise Empresa 1

4.1.1.1 Definição de Negócio da Empresa 1

A Definição de Negócio da Empresa 1 pode ser compreendida como: **Produzir e comercializar alimentos para cães e gatos por um preço competitivo, a tutores que buscam proporcionar bem-estar ao seu pet, através de um sistema verticalizado.** Essa definição foi obtida a partir das seguintes reflexões:

- a) O que ela faz: produz e comercializa alimentos para cães e gatos
- b) Como ela faz: sistema verticalizado
- c) Para quem: tutores que buscam proporcionar bem-estar ao seu pet
- d) Por quanto: preço competitivo

A Empresa 1 produz alimentos para cães e gatos em um sistema que pode ser caracterizado como verticalizado, pois ela atua nas diferentes operações de fabricação, logística e venda dos produtos. Esses alimentos são direcionados para tutores que se preocupam com a saúde de seus animais de estimação e que estão dispostos a comprar esse produto por um preço competitivo.

4.1.1.2 Segmento de Clientes da Empresa 1

O Segmento de Clientes da Empresa 1 é compreendido como: **Jovens de 18 a 36 anos que ainda não tem filhos e consideram seu pet como parte da família**. Nessa relação, animal de estimação e seu dono estabelecem uma ligação familiar. É importante destacar que a Empresa 1 conta com um intermediário para a revenda de seus produtos, como: lojas de pet shops, agropecuárias e rede de supermercado locais. O Segmento de Clientes nessa análise é o cliente final, o tutor de animais de estimação.

Quanto ao Perfil dos Clientes a faixa etária, de acordo com o Estrategista 1, corresponde de 18 a 36 anos e predomina o gênero feminino: *“A gente sabe que a decisão de compra se dá 60% pela mulher, ela está num público-alvo de 18 a 36 anos”*. Essa faixa etária, de acordo com o Estrategista 1, refere-se aos jovens que saíram de casa e estão iniciando uma família: *“Os filhos que saem de casa, geralmente demoram mais para se casar, constituir filhos e, às vezes, adotam Pet”*. Esse cliente é caracterizado como independente e trabalhador, passa boa parte do tempo fora de casa: *“é um público mais independente porque o casal trabalha, tem pouco tempo para ficar em casa. Então acabam optando por gatos e animais de pequeno porte”*. Foi questionado ao Estrategista 1 se esses jovens, com idade próxima dos 18 anos, são compradores ou influenciadores, pois nessa idade muitos ainda moram com os pais. O entrevistado não soube responder diretamente, mas afirmou que essa faixa etária é resultado do plano estratégico que foi desenvolvido.

O Estrategista 1 afirma que, hoje em dia, as pessoas tratam seus cachorros e gatos como filhos, em detrimento da configuração de família moderna: *“O Pet hoje é considerado um membro da família”*. Ele também afirma que as famílias estão ficando menores e que ao invés de filhos, os casais jovens estão buscando animais de estimação: *“Nós saímos da década de 50 de seis filhos para hoje de 1,5 filhos, então as famílias diminuíram, a população está envelhecendo e crescendo menos. [...] Hoje temos mais Pets do que filhos crianças”*.

O Valor Esperado é um produto que proporcione uma boa qualidade de vida para o animal, ao mesmo tempo que satisfaça o paladar de seu pet. É importante para o tutor perceber que seu animal come a ração com interesse. De acordo com o Estrategista 1, o cliente que compra esse tipo de ração, *Super Premium*, pesquisa informações sobre o produto e busca entender os benefícios que esta pode oferecer para a saúde de seu animal: *“Quem consome Super Premium é um público que tem noção, tem mais conhecimento, é mais informado. Eles entram no site, olham o porquê é mais caro, eles vão atrás da informação”*. Portanto, mesmo que o tutor se convença que oferece um alimento saudável para seu animal de estimação pelas

características do produto, toda essa pesquisa será esquecida caso o animal tenha dificuldade para comer o alimento ou desinteresse, por isso é essencial que agrade o paladar.

4.1.1.3 Proposta de Valor da Empresa 1

A Proposta de Valor pode ser definida como: **Oferecer produtos alimentícios que promovam o bem-estar de cachorros e gatos por um preço atrativo.** Há diversos competidores no mercado que oferecem tanto produto com baixo preço, como há aqueles com rações elaboradas com insumos superiores, e conseqüentemente com preços acima dos demais. A Empresa 1 busca oferecer um produto saudável, que ofereça uma boa qualidade de vida para o animal, com preço competitivo. Essa proposta de bem-estar, está presente na fala do Estrategista 1:

A composição do produto, dos ingredientes, é sempre ficar acima dos concorrentes oferecem. É sempre de alta qualidade então em todos os produtos que nós fabricamos em todos tem esse conceito. É o apelo do produto de boa qualidade. É o apelo do bem-estar. Por isso a gente fala lá que Pets são a nossa vida porque a gente procura agregar qualidade ao nosso produto. É um alimento para um ser que amamos muito. É oferecer um valor a mais do que a nossa concorrência, uma qualidade de vida melhor. E aí se você for comparar o valor nutricional de cada produto, toda a vez que a gente faz a formulação deles, a gente entrega um pouco a mais do que a concorrência.

Os Benefícios Principais estão relacionados a qualidade de vida proporcionada ao animal, através de uma alimentação mais saudável, sem transgênicos, com bons insumos, de acordo com o Estrategista 1: “*tem a ver com tecnologia, oferecer produtos naturais, sem transgênicos, testados e aprovados em laboratórios, é um produto que a gente fez para exportação*”. Conseqüentemente, rações com qualidade superior melhoram a pelagem do animal e diminuem as possibilidades de doenças.

A principal Solução Oferecida é ofertar uma ração mais saudável por um preço atrativo ao consumidor, que perceba que o preço está compatível aos benefícios oferecidos e competitivo aos demais produtos ofertados. Dessa forma, o cliente que busca qualidade, mas que possui restrição em seu orçamento pode comprar as rações da Empresa 1 sabendo que seu animal de estimação terá uma boa qualidade de vida, dentro de seus padrões financeiros.

4.1.1.4 Lógica de Lucro da Empresa 1

A Empresa 1 atua de forma verticalizada, possui como produto final rações para animais de estimação e é responsável por todos os processos da cadeia produtiva, a fabricação do produto, armazenamento, distribuição, revenda e transporte. No quadro 11, a seguir, está apresentado as Fontes de Receita, as Bases de Custo e a própria Lógica de Lucro.

Quadro 11 - Lógica de Lucro Empresa 1

Fontes de Receita	Bases de Custo	Lógica de Lucro
- Venda de produtos a revendedores;	- Operação fabril; - Equipe de vendas;	- Vender produtos a revendedores, impulsionado por uma equipe de vendas qualificada, em um processo produtivo eficiente.

Fonte: A autora (2018)

A Lógica de Lucro da Empresa 1 é: **vender produtos a revendedores, impulsionado por uma equipe de vendas qualificada, em um processo produtivo eficiente.** A Fonte de Receita principal se refere a venda de produtos a revendedores, que podem ser lojas de animais, sendo boutiques ou agropecuárias, supermercados, locais ou grandes redes. A Empresa 1 também obtém uma pequena parte de sua receita através da exportação para o exterior e a produção fabril de ração para terceiros, como forma de otimizar o tempo ocioso da fábrica. Quanto às Bases de Custos, considerando aquelas fundamentais para o negócio, pode-se elencar a operação fabril e o custo da equipe de vendas. A fábrica demanda grandes investimentos e quantias para manutenção de sua operação, em função do próprio pavimento instalado, das máquinas e das pessoas envolvidas. Por outro lado, a equipe de vendas que representa parte dos custos em pessoal, é importante nessa análise pois ela é responsável por converter os produtos em receita, pois ela realiza a relação entre fabrica e revendedor.

Nesse entendimento, para que a Empresa 1 consiga obter maiores rendimentos em sua visão de Lógica de Lucro, ela deve refletir em como alocar suas equipes de vendas para aumentar as vendas e ao mesmo tempo fortalecer o relacionamento com os revendedores, visto que o tipo de relação é empresarial e de longo prazo.

4.1.1.5 Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 1

A Empresa 1 produz e comercializa alimentos para cães e gatos e possui três Fatores Críticos da Proposta de Valor: (1) **oferecer preço atrativo**, (2) **ser saudável** e (3) **estar disponível**.

4.1.1.5.1 Oferecer preço atrativo

Para a Empresa 1 oferecer um preço atrativo é essencial que ela gerencie atividades da fábrica e de operação que possam assegurar maior eficiência operacional. Essas atividades são: **gerenciar portfólio de produtos, gerenciar estoque da fábrica, gerenciar logística e desenvolver produtos**.

Gerenciar portfólio de produtos auxilia a minimizar perdas. A Empresa 1 produzia diferentes tamanhos de embalagem para um mesmo produto e percebeu que algumas linhas tinham pouca venda e outros acabavam competindo entre si, conforme afirma o Estrategista 1: *“Então tinha uma variedade muito grande e alguns desses produtos não girava porque um competia com o outro. Então o que é necessário, descontinuar”*.

Cada marca trabalha com embalagens de tamanhos específicos, logo a Empresa 1 teve que encontrar aquela que melhor se adequava a sua operação e ao perfil de compra do seu cliente: *“Elas [as empresas concorrentes] não lançam produtos em todos os tamanhos, E também tem as apresentações de 0,5 kg, 1kg, 3kg, 5kg, 7kg, 8kg, 10,1kg, 12kg, 15kg, 20kg, 25kg. Então a quantidade vira uma matriz muito pesada, então a maioria faz o que? Escolhe médias e grandes de 10 kg”*. Uma prática de mercado, que a Empresa 1 têm seguido, é restringir alguns tamanhos de acordo com o consumo médio do cão, por exemplo. Assim, para um cachorro de 8kg os tamanhos maiores são descontinuados, pois, em média, um cachorro desse porte levaria mais de 2 meses para comer uma ração de embalagem acima de 12kg, de acordo com o Estrategista 1: *“Nós tínhamos a de 15kg e descontinuamos. Era um produto muito caro e não girava muito”*.

Para oferecer um preço competitivo é essencial a Empresa 1 **gerenciar estoque da fábrica**. Por se tratar de um produto alimentício a data de validade é um elemento importante, pois caso o produto seja produzido e não seja vendido, ele deve ser descartado, gerando perdas significativas para a fábrica. Para melhorar a gestão de estoque e conseqüentemente reduzir as perdas a Empresa 1 busca projetar a demanda e produzir de acordo com as estimativas de potencial de venda, segundo o Estrategista 1.

Nós colocamos a nossa necessidade de metas (crescimento) então a gente usa o marketing, as promoções, calendário de marketing, calendário de lançamentos, calendários de reorçamentos, tudo conectado para que a gente chegue na meta. A gente está sempre olhando uns 3 meses na frente. O ideal seria 6 meses, mas a gente não está nesse ponto ainda. Há muita discussão e antes não tinha então a gente produzia para estocar, estoque nas nuvens, então as vezes chegava pedido de produto que não tinha estoque.

O Estrategista 1 afirma que foram realizados vários aprimoramentos no processo fabril: *“A informação, é olhar a demanda do cliente. Para isso a gente criou um processo que a gente chama de SNOB (vendas e operação). Esse processo é o que faz a batida da empresa”*. Além disso, a gestão próxima dos insumos é necessária: *“Os insumos também para que não falte e para que não sobre, então tu reduz o estoque. Tem um método para isso, o Kanban que é o mais utilizado, transforma a fábrica no modelo de produção puxada”*.

Gerenciar logística auxilia manter o preço competitivo, de acordo com o Estrategista 1 o processo de logística é estudado para garantir eficiência: *“Vendedores próprios e entrega própria. Nós temos centro de distribuição que são dois. Um deles está localizado na divisa entre PR e SP. Vai ter provavelmente mais um ou dois”*. O processo de logística se refere a todo o trânsito desde a matéria-prima para a fábrica, até a distribuição do produto pronto para chegar no lojista: *“Nós temos a logística IN que olha da porta para dentro e da logística OUT é da porta de fora para o cliente. Então tudo isso tem que estar conectado. A logística está dentro da empresa trazendo os produtos de maneira mais rápida”*.

A Empresa 1 possui centros de distribuições para organizar a entrega das mercadorias. Antes da abertura de cada unidade é realizado um estudo de sua viabilidade, segundo o Estrategista 1: *“faz um estudo com base no volume e frequência de clientes para avaliar se economicamente justifica um centro de distribuição. Para ser viável o CD tem que ter um raio de até 300km. Cada vez que tu faz esse estudo tu dimensiona aonde tu poderia ter mais CD”*.

Desenvolver produtos se refere a elaborar novos produtos compatíveis com pesquisas de mercado. Segundo o Estrategista 1, quando a fábrica ainda era menor o processo de desenvolvimento dos produtos era realizado todo internamente, através da busca de novas formulações, porém quando lançado, muitos novos produtos não vendiam, não tinham adesão do mercado consumidor. Atualmente, a empresa desenvolve produtos pensando diretamente no consumidor e no seu perfil e expectativas do produto, com embasamento em pesquisas de mercado.

4.1.1.5.2 Ser saudável

A Empresa 1 busca ao longo das diferentes categorias (e.g. Super Premium, Premium) oferecer um produto mais saudável do que aqueles ofertados pela concorrência. Ao mesmo tempo que a empresa deve assegurar que seus produtos sejam saudáveis, ela também deve se preocupar que essa característica seja percebida pelo seu consumidor. Para tal, a empresa desenvolve os seguintes FCPV: **desenvolver novas tecnologias, garantir padrão de qualidade, divulgar produtos e relacionar-se com influenciadores.**

Desenvolver novas tecnologias está relacionado a oferecer um produto diferenciado, tanto para o desenvolvimento do produto em si, como também para a embalagem, de acordo com o Entrevistado 1: *“ela é armazenada dentro de uma embalagem que a gente retira o oxigênio com gás então isso conserva o produto fresco”*. A formulação do produto é diferenciada: *“se você for comparar o valor nutricional de cada produto, toda a vez que a gente faz a formulação deles, a gente entrega um pouco a mais do que a concorrência”*.

Uma das marcas de ração da categoria Super Premium se diferencia por ter a adição de carnes frescas e não ter transgênicos, conforme afirma o Estrategista 1: *“Tem a ver com tecnologia, oferecer produtos naturais, sem transgênicos, testados e aprovados em laboratórios, é um produto que a gente fez para exportação”*. Ele ainda afirma que o segredo do seu produto é a tecnologia que está envolvida e sua fórmula: *“A gente acha que isso [a tecnologia] é o segredo do produto. É a formulação, temos uma especialista em nutrição, pessoas que são médicas veterinárias, que trabalham no nosso centro de pesquisa. Nós temos lá 50 cães”*.

A Empresa 1 criou uma linha de produtos para cães castrados. Normalmente as marcas concorrentes costumam trabalhar com a categoria de castrados apenas nos alimentos para felinos. Embora o lançamento de uma nova linha represente o esforço da fábrica no desenvolvimento de novos produtos, o Estrategista 1 afirma que o projeto não está oferecendo o retorno esperado no início: *“[...] dos produtos que a gente lançou a pouco, a gente esperava mais desse produto em termo de vendas”*.

O desenvolvimento de produtos é um trabalho realizado em conjunto pela área de marketing e pela fábrica, segundo o Estrategista 1.

Nós temos um projeto bem robusto, é um método de desenvolvimento de produto, com base na tendência de mercado, então o marketing faz todo esse trabalho, junto com o P&D, junto com a estratégia da empresa e definem quais serão os novos lançamentos, quais são os próximos 2 anos e definem as prioridades do que vem antes e do que vem depois. Então vamos fazer o ciclo 2018-2019. Já sabemos o que

vamos lançar nesses próximos dois anos. Junto com o marketing que olha as tendências, olha lançamento de novos produtos, a gente faz pesquisas e com base nisso tem todo o planejamento. Então depois de definir esse planejamento entra para a área de P&D, que aí inicia todo o processo, então a medida que vai avançando etapa por etapa a gente vai envolvendo às áreas.

Tanto é que no layout que estamos organizando aqui no escritório, a área de marketing e P&D vão ficar juntas. Elas vão estar conectadas. Então todas as tendências vão estar sendo discutidas aqui. Então ali serão desenvolvidos novos produtos, inovação. Eles vão ser responsáveis por inovar os produtos. Antes eles estavam separados, marketing não existia, ele estava dentro da área comercial. Então nós separamos, montamos a área de marketing, aproximamos com o processo de desenvolvimento, fizemos um processo de conectar o marketing aos outros processos da empresa.

A Empresa 1 busca **garantir padrão de qualidade**, pois entende que um problema grave na qualidade de produção pode afetar a percepção do cliente enquanto produto saudável. Segundo o Estrategista 1, a fábrica conta com um próprio Centro de Pesquisa: *“No centro de pesquisa fazemos testes do produto de tempo em tempo para verificar a qualidade no processo de fabricação. Também fazemos testes dos novos produtos que estamos lançando”*. São diversos especialistas reunidos nesse centro para garantir que o produto esteja proporcionando uma boa qualidade de vida para os animais que ali vivem: *“temos uma especialista em nutrição, pessoas que são médicas veterinárias, que trabalham no nosso centro de pesquisa. Nós temos lá 50 cães”*.

A Empresa 1 precisa divulgar o posicionamento da marca, para que todos esses esforços na fabricação de seus produtos sejam percebidos pelo seu consumidor. Dessa forma, a atividade **divulgar produtos** tem papel fundamental para a Empresa 1, segundo o Estrategista 1: *“Estruturamos todo o setor e agora a gente está profissionalizando mais ainda, nós queremos ir para a era digital, mídia 4.0, mídias digitais, uma forma diferente de se comunicar”*. A fim de compreender esse cliente final, a Empresa 1 realizou pesquisas de mercado: *“depois de 2016 a gente acabou olhando o cliente final. Então fazemos grupo focal com 10,11 ou 12 pessoas. Então chamamos eles para ouvi-los, escutamos em relação ao concorrente, pontos fortes, pontos fracos”*.

O bom relacionamento com o lojista e com o veterinário é importante para a divulgação dos produtos e conseqüentemente para o aumento das vendas, através da atividade **relacionar-se com influenciadores**. No momento de compra da ração pelo cliente final, eles podem influenciar na escolha do produto mais adequado para seu animal de estimação, por isso a Empresa 1 promove treinamento de capacitação, de acordo com o Estrategista 1: *“Tu tem funcionários na tua loja e tu quer vender o produto então a gente promove reuniões, com capacitações com esses vendedores. Explicando como o produto, funciona”*.

4.1.1.5.3 Estar disponível

A Empresa 1, que produz e comercializa alimentos para cães e gatos, e vende seus produtos a intermediários (i.e. clínicas veterinárias e lojas de pet shop). Para ela chegar até o cliente final ela precisa conseguir vender seus produtos a uma loja de produtos para animais, por esse motivo é essencial que ela oriente seus esforços para estar disponível ao cliente, em maior número de lojas, com um espaço de destaque para seus produtos. Para tal, a Empresa 1 desenvolve as seguintes atividades: **relacionar-se com lojistas e gerenciar estoque das lojas**.

A atividade **relacionar-se com lojistas** é essencial para a Empresa 1, pois o relacionamento estabelecido é normalmente de longo prazo, segundo o Estrategista 1: “[O relacionamento] é bem próximo, nós temos um relacionamento com os lojistas, que é uma coisa construída ao longo de anos, tem um vínculo muito próximo que alguns começaram a 20 anos atrás com [fundador] e se mantém até hoje”. O Estrategista 1 afirma a que a relação com o lojista extrapola a venda, na verdade ela envolve diversas ações no ponto de venda.

No meu relacionamento com o meu cliente, o B2B [*business to business*], é eu fazer uma venda que agregue valor, eu vou na loja não só para vender. Faço um inventário do que tem em estoque, eu reposiciono ele, eu organizo os produtos na prateleira, faço um atendimento com o vendedor da loja e depois eu faço a venda. Eu agrego, não é só tirar pedido, é vender mesmo. Quando eu entrego, eu retiro do caminhão, coloco no estoque, o produto mais velho vai para frente e o mais novo vai atrás.

Gerenciar estoque das lojas é uma atividade constante que deve ser realizada a cada visita do vendedor a loja. É essencial para garantir giro dos produtos, de acordo com o Estrategista 1: “É uma coisa que a gente sempre tem que se preocupar, da questão do produto girar na loja, para que a gente tenha uma reprodução para venda”. Esse processo é constante, é um acompanhamento necessário e que pode ser usado inclusive para testar novos produtos e sua aceitação: “O produto não está girando por quê?”.

A Empresa 1 convida seus parceiros lojistas a conhecer o processo fabril, agendando visitas programadas as instalações da fábrica, como forma de aproximação, segundo o Estrategista 1: “A gente traz os clientes por região, e traz para cá”. Para capacitar os lojistas, treiná-los quanto aos novos produtos e posicionar a marca, a Empresa 1 desenvolve também treinamentos: “Outra maneira é reunir os clientes/ lojistas e fazemos treinamento técnico. [...] Tu tem funcionários na tua loja e tu quer vender o produto então a gente promove reuniões, com capacitações com esses vendedores. Explicando como o produto funciona”.

4.1.1.6 Sistema de Atividades da Empresa 1

O conteúdo de um Sistema de Atividades se refere as atividades que o compõe, que estão descritas no item anterior que compreende pelo detalhamento de FCPV. O quadro 12, a seguir, apresenta exemplificações das atividades secundárias, baseadas na entrevista com o Estrategista 1.

Quadro 12 - Conteúdo Empresa 1

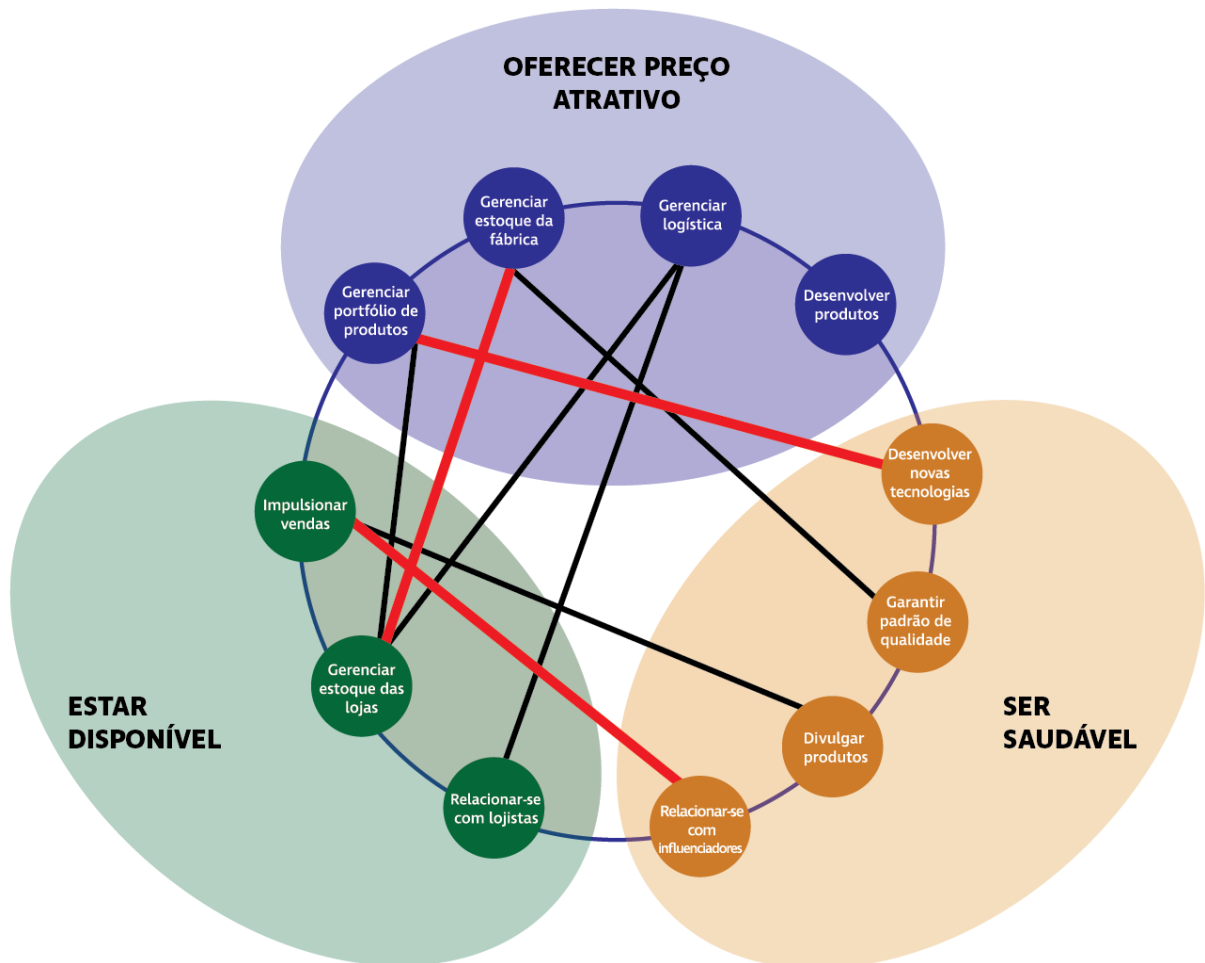
Fatores Críticos da PV	Atividades Primárias	Atividades Secundárias (exemplos)
(1) Oferecer preço atrativo	Gerenciar portfólio de produtos	Verificar venda por categoria e tamanho de embalagem.
	Gerenciar estoque da fábrica	Consultar estoque de fábrica, demandar produção de novo lote.
	Gerenciar logística	Planejar rotas de entrega, alocar pedidos aos caminhões.
	Desenvolver produtos	Pesquisar tendências de mercado.
(2) Ser saudável	Desenvolver novas tecnologias	Pesquisar novas fórmulas, pesquisar novas embalagens, pesquisar novas máquinas.
	Garantir padrão de qualidade	Solicitar pesquisa do laboratório, analisar relatório do canil.
	Divulgar produtos	Criar campanha de comunicação virtual, criar material de apoio para as lojas.
	Relacionar-se com veterinários	Apoiar viagens de veterinários a congressos, reunir a promotora de vendas e o veterinário.
(3) Estar disponível	Relacionar-se com lojistas	Visitar as lojas, entregar amostras de novos produtos.
	Gerenciar estoque das lojas	Realizar a contagem de produtos, organizar exposição nas gôndolas.
	Impulsionar vendas	Criar políticas comerciais de venda, oferecer kits com brindes.

Fonte: A autora (2018)

As atividades secundárias são algumas exemplificações daquelas relacionadas as primárias. Quanto a relação entre as atividades primárias, foram analisadas três principais. Dessa forma a estrutura desse Sistema de Atividades apresenta as seguintes inter-relações destacadas em vermelho: “desenvolver novas tecnologias” e “gerenciar portfólio de produtos”;

“impulsionar vendas” e relacionar-se com veterinários”; “gerenciar estoque de fábrica” e “gerenciar estoque de loja”. Na figura 3, a seguir, estão apresentadas as inter-relações.

Figura 3 - Estrutura Empresa 1



Fonte: A autora (2018)

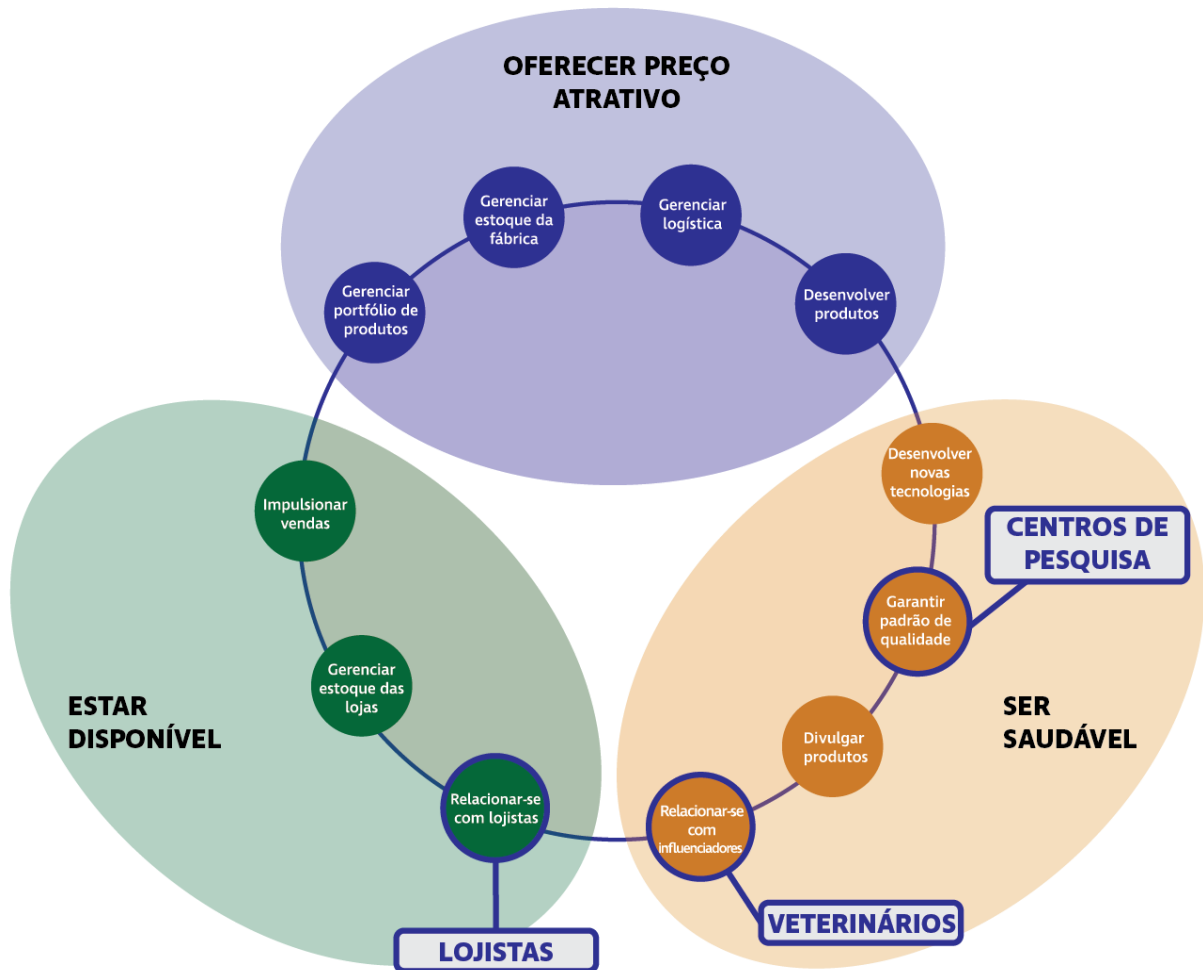
A atividade desenvolver novas tecnologias está relacionada a gerenciar portfólio de produtos, pois todo o novo desenvolvimento de produto deve considerar o portfólio já existente. Em alguns casos, uma nova linha de produto pode, ao invés de aumentar as vendas, disputar com uma linha já existente, enfraquecendo ambas. No caso da Empresa 1, ela desenvolveu uma nova fórmula, uma ração específica para cachorros castrados, mas as vendas pela ração não seguiram as estimativas esperadas.

Impulsionar vendas nas lojas está fortemente envolvido a relacionar-se com veterinários. As ações promovidas pela fábrica para incentivar as vendas na loja, são complementadas pela própria orientação do médico veterinário na clínica. Esse profissional pode indicar o consumo de rações específicas, especialmente quando o animal de estimação está enfrentando um problema de saúde. Mas os médicos veterinários prescrevem aquelas rações que acreditam serem saudáveis, nesse caso, o médico veterinário deve conhecer e apreciar a marca para indicá-la. O relacionamento com o médico veterinário é uma aproximação da fábrica com o profissional, enquanto o impulso de vendas, trata-se de um incentivo comercial ao lojista. Ambos complementam-se para aumentar as vendas.

Por fim, gerenciar estoque de fábrica e gerenciar estoque de loja estão relacionados, pois conforme afirma o Estrategista 1 a produção é planejada a partir de previsões de vendas. Por esse motivo, caso a fábrica não dimensione a produção corretamente os produtos podem não estar disponíveis aos lojistas.

Quanto a governança do Sistema de Atividades da Empresa 1, os principais parceiros considerados, são: centro de pesquisa, veterinários e loja. Nesse Sistema de Atividades, no qual o Modelo de Negócios é verticalizado, diversas as atividades são performadas pela própria organização, conforme apresentado na figura 4, a seguir.

Figura 4 - Governança Empresa 1



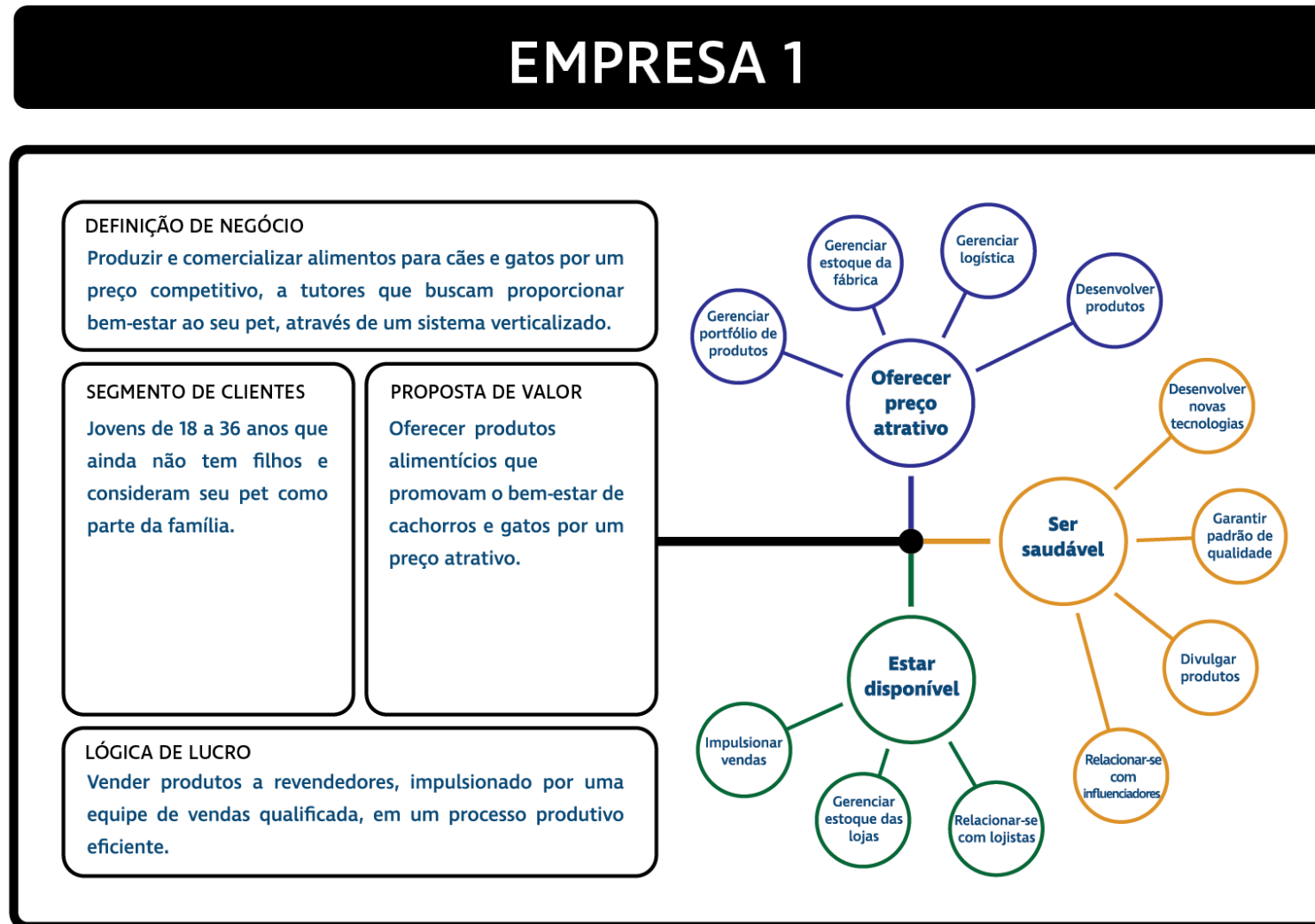
Fonte: A autora (2018)

A Empresa 1 possui um centro de pesquisa próprio e desenvolve outros estudos em universidades, para realização de testes de certificação. Os veterinários são influenciadores no processo de compra, pois eles podem indicar o uso do produto aos clientes finais. Enquanto aos lojistas, eles são revendedores de seus produtos aos tutores de animais de estimação. Esse Sistema de Atividade, embora conte com parceiros, é em grande parte desenvolvido pela Empresa 1. Sendo tanto processo fabril, distribuição, quanto a força de venda própria.

4.1.2 Representação do Modelo de Negócio da Empresa 1

As dimensões analisadas da Empresa 1 estão consolidadas na sua representação do Modelo de Negócio, apresentada na figura 5, a seguir.

Figura 5 - Representação de MN da Empresa1



Fonte: A autora (2018)

Uma oportunidade de melhoria para fortalecer o MN da Empresa 1 se refere ao FCPV “ser saudável”. A Empresa 1 possui um MN verticalizado e essa integração pode oferecer maior impulso de vendas e de promoção dos produtos aos lojistas. O FCPV “ser saudável” pode ser reforçado com o relacionamento com os lojistas, aproximação com os veterinários e com os próprios clientes. Dessa forma, a atividade “divulgar produtos” pode ser potencializada com a promoção de eventos em lojas veterinárias. Esses eventos podem refletir sobre o reflexo de uma alimentação saudável no bem-estar animal, e como uma ração *Super Premium* diferenciada pode beneficiar o animal. A Empresa 1 pode promover eventos na própria loja com envolvimento do veterinário local e apoio de sua equipe técnica para instruir os clientes sobre os produtos.

4.2 Empresa 2

A Empresa 2 produz e comercializa alimentos para cães e gatos, com uma formulação americana exclusiva e embalagem diferenciada. Todo o processo de fabricação desse alimento é terceirizado, bem como o sistema de logística e vendas. Nesse cenário, a Empresa 2 estabelece uma relação estreita com seus parceiros, gerenciando toda a cadeia e buscando garantir um bom desempenho.

4.2.1 Dimensões de Análise Empresa 2

4.2.1.1 Definição de Negócio da Empresa 2

A Definição de Negócio da Empresa 2 pode ser entendida como: **produzir e comercializar alimentos úmidos nutritivos para cães e gatos, por um preço superior, a tutores que priorizam a saúde de seu pet, através de um Modelo de Negócio Aberto**. Para essa definição foram realizadas as seguintes reflexões:

- a) O que ela faz: produz alimentos úmidos para cães e gatos
- b) Como ela faz: em um Modelo de Negócios Aberto
- c) Para quem: tutores que priorizam a saúde
- d) Por quanto: preço mais elevado, produto mais saudável

A Empresa 2 tem relação próxima com sua rede de parceiros, que caracteriza como um Modelo de Negócios Aberto. Esses produtos são orientados a tutores que priorizam a saúde de seus animais, dispostos assim a pagar um valor mais elevado.

4.2.1.2 Segmento de Clientes da Empresa 2

O Segmento de Clientes da Empresa 2 pode ser compreendido como: **mulheres, de 35 a 50 anos, de alto poder aquisitivo, preocupadas com a saúde.** O Estrategista 2 descreve seus clientes como mulheres que gostam de academia e, em sua visão, essa relação com a saúde e o bem-estar se expande para os demais membros de sua família. Assim, esses clientes buscam também uma qualidade de vida mais saudável para seus animais de estimação.

O cliente final da Empresa 2 é compreendido como Segmento de Clientes nessa análise, pois da mesma forma que a Empresa 1, a Empresa 2 atende ao cliente final (i.e. tutores) e o intermediário que revende seus produtos (i.e. lojas agropecuárias e boutiques). O Estrategista 2 parece entender com clareza esses dois tipos de clientes: *“Claro, nosso cliente final é o tutor que vai comprar na loja, então as formas de chegar nele, em alguns estados trabalhamos com distribuidor, e estamos tentando trabalhar em São Paulo e Porto Alegre com representantes de venda”*. Essa distinção do cliente é importante, a medida que o valor proposto depende do público que está sendo analisado.

Para compreender o Perfil do Cliente, a Empresa 2 aplicou uma pesquisa de mercado: *“Quando fizemos a pesquisa, já conseguimos, de uma certa forma, segmentar quem é o comprador, e isso depois bateu bem certinho quando contratamos uma empresa de marketing digital que tem experiência com pet”*. O grupo focal realizado, auxiliou na compreensão dos diferentes tipos de clientes, segundo o Estrategista 2:

Quando fizemos os grupos focais, fizemos uma proporção de quem compra nas lojas. Primeiro são as mulheres, depois são os gays, e por último os homens, são uma parcela muito pequena. Na discussão dos grupos focais este assunto foi muito interessante. Mulheres tem mais ou menos o mesmo pensamento, gostam de novidade, gostam de entrar numa loja e ver publicidade de algo novo, experimentar rótulos bonitos. Já o homem é completamente diferente, não quer nem saber, ele compra exatamente aquilo que o veterinário mandou comprar, ele vai na gôndola do produto, pega, pega, e sai.

Quanto Valor Esperado pelo tutor em relação a alimentação, é essencial que o produto satisfaça o paladar de seu pet e proporcione uma boa nutrição animal, semelhante dimensão analisada na Empresa 1. O Segmento de Clientes da Empresa 2 se preocupa com o bem-estar e qualidade de vida de seu animal de estimação. A Empresa 2 direciona seus esforços de comunicação para conversar com esses clientes: *“A nossa linguagem de comunicação deve ser*

para este público. Introduzimos na propaganda digital, que não tem no folheto, 'low carb', porque? Por que está na moda, porque as mulheres estão com isso na cabeça 'low carb', e o produto tem baixo carboidrato é só carne”.

4.2.1.3 Proposta de Valor da Empresa 2

A Proposta de Valor pode ser entendida como: **oferecer alimentos úmidos para cães e gatos, altamente nutritivo e prático**. Quando questionado ao Estrategista 2 qual a Proposta de Valor, este respondeu *“oferecer saúde. [...] se ele [o cliente] está preocupado com a saúde do cachorro ou do gato dele, esse é o produto”*. É evidente que o valor proposto contempla uma alimentação mais saudável, mas a praticidade é elemento também fundamental para essa concepção de valor.

Há diversos produtos úmidos no mercado, mas aqueles que são líderes são produtos pouco nutritivos, com alta concentração de sódio e corante, que pode inclusive prejudicar sua saúde. Dessa forma, as Soluções Oferecidas pela Empresa 2 se refere a oferecer um produto altamente nutritivo e prático. Além disso, o alimento úmido da Empresa 2 quando misturado a ração, além de aumentar a palatabilidade, também é mais nutritivo, pode auxiliar a balancear a refeição mesmo quando oferecida misturada a uma ração intermediária.

Os Benefícios Principais se referem a um produto altamente calórico e que se diferencia por não conter grãos, ter alta digestibilidade e alta palatabilidade. De certa forma, ele contribui para uma vida mais saudável, sendo muito mais rico nutricionalmente do que as principais marcas de rações *Super Premium*. Dessa forma, misturar esse produto na ração, não apenas dará mais interesse ao animal para degustar a ração, mas principalmente pode ser visto como um combustível concentrado, altamente nutritivo e prático, conforme o Estrategista 2 afirma.

Outra coisa que batemos muito é a quantidade de quilocalorias que uma lata da [concorrente] possui e quantas quilocalorias tem a nossa marca. A nossa de frango possui 1480 quilocalorias, a [concorrente] tem 600 e pouco, ou seja, uma lata nossa dá a mesma energia que duas ou mais da [concorrência], e isso é uma coisa que precisamos explicar, do contrário o cliente chega na gôndola, vê a diferença de preço e acaba levando o mais barato.

4.2.1.4 Lógica de Lucro da Empresa 2

A Empresa 2 conta com um Modelo de Negócio Aberto, com relacionamento com diversos parceiros. O quadro 13 apresenta as Fontes de Receita, Bases de Custos e Lógica de Lucro.

Quadro 13 - Lógica de Lucro Empresa 2

Fontes de Receita	Bases de Custo	Lógica de Lucro
- Venda de produtos a revendedores;	- Processo fabril: fabricação dos produtos e compra de insumos.	- Vender ao distribuidor, através de um processo fabril eficiente, que assegure preço de gôndola desejável, com rentabilidade.

Fonte: A autora (2018)

A Lógica de Lucro da Empresa 1 é: vender ao distribuidor, através de um processo fabril eficiente, que assegure preço de gôndola desejável, com rentabilidade. A Fonte de Receita da Empresa 2 é a venda de seus produtos aos intermediários (i.e. distribuidores). Esses produtos serão ainda vendidos a lojas especializadas em animais (i.e. lojas agropecuárias e boutiques) que revenderão ao cliente final. Enquanto a Base de Custos, refere-se principalmente a ao processo fabril, a fabricação dos produtos e a compra de insumos, como matérias-primas de alta qualidade.

Dessa forma, ao envolver intermediários no processo de venda aos clientes finais, a Lógica de Lucro da Empresa 2 está condicionada a vender seus produtos aos distribuidores com uma margem rentável, ao mesmo tempo que estima um preço de gôndola desejável ao cliente final, considerando as margens dos intermediários no processo. Para aumentar seu lucro a empresa deve buscar maior eficiência em seus processos reduzindo custos da fábrica, ou buscando um intermediário com maiores vantagens comerciais.

4.2.1.5 Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 2

A Empresa 2 possui quatro Fatores Críticos da Proposta de Valor, são eles: (1) **ser altamente nutritivo**, (2) **passar confiança**, (3) **oferecer praticidade** e (4) **estar disponível**. O conjunto desses permite viabilizar a entrega de valor proposta.

4.2.1.5.1 Ser altamente nutritivo

A Empresa 2 desenvolve um alimento úmido altamente nutritivo, diferente de outros produtos que competem no mercado que também são um alimento úmido, mas com propriedades distintas. Esses produtos possuem palatabilizantes e corantes artificiais, que atualmente são oferecidos pelos tutores como um agrado, misturando junto a ração: *“ainda temos a cultura de que é um agrado para o cachorro, mas na verdade ele é só um molho que é pra ser jogado na seca e dar uma temperada”*. Para entregar um produto altamente nutritivo a Empresa 2 desenvolve as seguintes atividades: **comprar bons insumos, garantir padrão de qualidade, pesquisar novas fórmulas e divulgar os benefícios para a saúde.**

A qualidade dos insumos presentes na fórmula do alimento é essencial, **comprar bons insumos** é uma atividade importante e envolve selecionar bons fornecedores, de acordo com o Estrategista 2: *“buscar fornecedor com qualidade, principalmente com segurança no fornecimento”*. A formação da carteira de fornecedores é um processo que inicialmente pode envolver diversas negociações e complicações, segundo o Estrategista 2: *“O mais complexo era conseguir os insumos na qualidade que a gente queria, que os caras fornecessem com segurança”*.

Todos os fornecedores devem passar por uma análise minuciosa para garantir que eles têm condições de atender as demandas da empresa, além de ser importante ter a disposição outros fornecedores em caso dos principais não suprirem algum período. De acordo com o Estrategista 2, é necessário sempre ter relacionamento com mais de um fornecedor, para cotação de valores e comparação, e principalmente para cumprir uma eventual necessidade de troca de fornecimento, seja por descumprimento de alguma cláusula ou exigência, seja por decisão financeira. Conforme o Estrategista 2 afirma:

Hoje estamos trabalhando muito com backup. Por exemplo, cordeiro, comprávamos de uma empresa aqui do Rio Grande do Sul, pertinho de Santa Cruz, tem um frigorífico, a especialidade deles é exportação e qualidade excelente, tudo separadinho, caixinha. Só que o cara às vezes tem e, às vezes, não tem. Isso nos fez buscar uma alternativa. Encontramos um frigorífico no interior de São Paulo, que não tem tanta sazonalidade assim. Uma coisa interessante, é que você começa a ver diferentes tipos de carne, muita coisa você vai aprendendo com o tempo. A ovelha do sul é uma raça e a ovelha de São Paulo é uma raça diferente. Aqui [no sul] as ovelhas tem lâ e lá elas não tem lâ. Aqui elas são muito mais gordas e lá elas são bem mais magras. Isso gera uma diferença, inclusive no aspecto.

Todas as carnes adicionadas na produção do alimento úmido são frescas, **garantir padrão de qualidade** é uma atividade que envolve assegurar o padrão da fórmula e de seus componentes, bem como manter a segurança de saúde e higiênica do processo fabril. O processo

de fabricação do alimento precisa seguir um padrão rigoroso de qualidade, a fim de garantir as boas práticas de higiene e saúde. No início da empresa o processo de seleção da fábrica exigiu a avaliação criteriosa de todos locais disponíveis e sua capacidade de adaptabilidade para a produção desse alimento específico, de acordo com o Estrategista 2: *“Daí a gente começou a buscar uma fábrica para conseguir fazer o produto, que foi outra dificuldade no mercado brasileiro”*. Atualmente a Empresa 2 conta com uma fábrica localizada em São Paulo, que produz para sua marca e para outras:

Ele é um dos poucos do Brasil que fazem comida enlatada e fazem para terceiros. As grandes possuem fábrica própria. Uma das que visitamos tinha marca própria e não quis fazer a nossa, tinham uma máquina lá parada, desperdiçada. E o nosso fabricante faz para umas 10 a 15 empresas e também possui sua própria marca.

Garantir a excelência no processo de fabricação é essencial, principalmente tratando-se da produção de um alimento, que se apresentar com algum problema no lote pode prejudicar a saúde do animal e inclusive manchar a reputação da marca. A Empresa 2 acompanha o processo durante toda a produção de lote, de acordo com o Estrategista 2: *“Todas as rodadas estou junto lá. Eu e esse cara que me dá o suporte e que é o especialista em processo. Quer dizer, hoje praticamente somos nós que cozinhamos”*.

A exigência pela qualidade e segurança no processo de fabricação consequentemente desenvolveu o parceiro fabricante, de acordo com o Estrategista 2: *“Se pegarmos esses dois anos que estamos com ele, a fábrica evoluiu um absurdo, em controle de qualidade, em melhoria de processos. Ainda falta muito para aquilo que a gente quer, falta muito”*. Mas a construção desse relacionamento é um processo e, dessa forma, o Estrategista 2 afirma que ainda precisa acompanhar a fabricação: *“Hoje eu não tenho segurança de deixar na mão dele, não posso parar de acompanhar o processo”*.

Um elemento que parece presente na Empresa 2 é seu profissionalismo e esforço em alocar pessoas com experiência em funções importantes, como afirma o Estrategista 2: *“temos um consultor de marketing, um rapaz que trabalhou bastante tempo comigo em outra empresa, passou pelos setores de compra, venda, marketing, SAP, por tudo”*. Quando descreve a função desse profissional, o Estrategista 2 afirma que seu papel foi fundamental para o início do negócio: *“E com a experiência que ele tinha, uma coisa que ele tem é a ajudar a empresa a alavancar”*. O Estrategista 2 ainda afirma que a experiência desse profissional os auxiliou a encontrar um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) de boa qualidade, com preço acessível, além de selecionar um sistema gestão e uma agência de comunicação.

A formulação do alimento úmido da Empresa 2 contém 90% de carne fresca, de acordo com o Estrategista 2: *“a marca do nosso negócio é 90% carne. Precisamos ter 90% de carne dentro da fórmula, tem alguma coisa de vegetais, batata doce, cenoura e ervilha, mas o balanço final tem que dar 90% em carne”*. Dessa forma, a Empresa 2 adiciona carnes frescas a sua fórmula que é um alimento em natura mais caro, enquanto a concorrência costuma adicionar farinhas (e.g farinha de vísceras e farinha de torresmo), segundo o Estrategista 2: *“a maioria usa farinha de peixe, vísceras”*.

Além disso, o produto é mais calórico que aquele oferecido pela concorrência. O Estrategista 2 afirma que o novo produto úmido de uma das empresas líderes de mercado (pertencentes a um dos principais grupos alimentícios) possui menor quilocalorias que seu produto: *“É uma latinha menor e se você olhar as quilocalorias e comparar a nossa com a deles, a nossa possui um teor calórico muito maior. A proporção de quilocalorias é um diferencial que precisa ser mantido ao longo dos processos de fabricação, para garantir o padrão de qualidade.*

O sabor de cordeiro oferecido, possui unicamente esse tipo de carne na formulação: *“Esse de cordeiro, é 100% cordeiro”*. O Estrategista 2 afirma que normalmente o mercado trabalha com um percentual maior daquela carne que leva o sabor da embalagem, mas que há a adição de outras carnes. Os veterinários costumam indicar a troca de alimentação quando há indícios de alergia e muitas vezes essa troca está atrelada ao tipo de proteína. Nesse caso, em função do alimento ter unicamente cordeiro, permite que o veterinário possa atenuar o processo alérgico: *“se você tem um cachorro e ele está com algum tipo de alergia, pode muito bem ser da alimentação. Então a recomendação é: faça um teste, e troque a proteína. Se a alergia dele é alimentar pode ser a solução”*.

Pesquisar novas fórmulas envolve a seleção de novos ingredientes, tempo de pesquisa e aprimoramento. No caso da ampliação de insumos para as novas fórmulas, a busca por novos fornecedores e de testes de insumos tem que ser minuciosa. Por este motivo, a Empresa 2 que está considerando criar uma linha de produto apenas de carne de avestruz, introduz parte desse tipo de carne nas fórmulas atuais a fim de testar o fornecimento do parceiro, conforme afirma o Estrategista 2:

Por que estamos colocando avestruz? Porque um dia queremos fazer uma só com carne de avestruz, então não vamos precisar testar a cadeia de distribuição, já temos um cara que nos fornece. Fizemos testes 100% pato, então usamos um pouco de pato no Delícia de Aves para já ir testando a cadeia. Estamos fazendo teste com javali, também para testar a cadeia, a carne é de altíssima qualidade.

O próprio processo de escolha do fornecedor pode criar novas oportunidades para o desenvolvimento de produto. A Empresa 2 estava seguindo as diretrizes da fórmula americana, mas conforme afirma o Estrategista 2, ela ficou insatisfeita com aqueles vegetais já utilizados pela sua fábrica. Na busca de um novo fornecedor, a Empresa 2 encontrou os vegetais desidratados, de um fornecedor confiável e que, além disso, permite que o vegetal fique aparente para o cliente no produto final: *“Para nossa surpresa, misturando o vegetal desidratado que compramos em cubos, a ervilha vem inteira só que desidratada, quando hidratamos e misturamos, após passar pela autoclave, ele sobrevive e ficam os pedaços inteiros”*.

Todo esse esforço para elaborar um produto altamente nutritivo deve estar atrelado a divulgação de como esse alimento pode contribuir na saúde do animal, dessa forma a atividade de **divulgar benefícios para saúde** é essencial para o negócio. De forma geral, uma alimentação mais saudável reduz o risco de doenças. De acordo com o Estrategista 2, o consumo desses alimentos pode evitar problemas futuros: *“se você dá uma comida com maior poder nutritivo e de muito melhor qualidade, vai reduzir os problemas dos animais, você vai acabar gastando muito menos em veterinárias”*. Mas segundo o Estrategista 2, o fato desse alimento reduzir as doenças, conseqüentemente reduz a busca serviço veterinário e é delicado utilizar esse argumento para divulgação: *não falamos disso abertamente para não arrumar confusão com os veterinários”*.

Esse produto úmido pode ser misturado com o alimento diário de preferência, seja ele a ração seca ou um alimento preparado em casa. São diversos benefícios que podem ser identificados ao misturar esse alimento úmido: aumento de palatabilidade, melhora do pelo e pele, alto grau de digestibilidade e redução no risco de doenças. De acordo com o Estrategista 2, como o produto não contém grãos ele pode reduzir o risco de alergias: *“ele reduz o risco de alergia que as vezes você tem um risco por conotação de grãos, milho, trigo, soja, [...] Então uma coisa que a gente fala muito aqui é livre de grãos.*

Esse produto também se destina para aqueles animais que possuem alguma restrição nutricional ou física, como aqueles que tem sensibilidade na pele e alergias, ou aqueles que têm dificuldade de mastigar a ração seca por estarem sem os dentes, como cachorros idosos. Nesse caso, o público é mais restrito, mas ao mesmo tempo, o cliente fica mais condicionado a comprar o produto com frequência, e até mesmo fornecê-lo como alimentação única para o animal, por não encontrar outra alimentação que se adeque a condição de seu animal. O Estrategista 2, descreve essa situação: *“Quem vai usar ele 100% é quem tem um cachorro idoso,*

que perdeu os dentes, que tem dificuldade de comer a seco, com problema renal, etc, esse sim, vai usar todo dia”.

Os felinos naturalmente precisam contrapor com a ração seca, um alimento úmido. Eles, em geral, têm o paladar mais exigente. Por esses motivos, a aceitação desse produto para gatos é muito positiva, segundo o Estrategista 2. Em função do gato ser essencialmente carnívoro e ainda não se adaptar totalmente a ração seca, é necessária maior ingestão de água. Na maioria dos casos, é oferecido o alimento úmido na alimentação diária para auxiliar no consumo de líquidos e evitar algum tipo de problema renal, segundo afirma o Estrategista 2: *se começa a dar muita ração seca ele quase não toma água e acaba tendo problema no rim. Então no caso de gato é muito mais indicado a comida úmida para não ter problema renal.*

4.2.1.5.2 Passar confiança

A credibilidade no produto é essencial, pois além de se tratar de um alimento, sua composição diferenciada e seu preço de gôndola podem gerar inseguranças no consumidor. A marca no Brasil ainda possui poucos anos e pouca penetração de mercado, embora mais antiga nos Estados Unidos. Dessa forma, a Empresa 2 desenvolve as seguintes atividades para passar confiança a seus consumidores: **relacionar-se com veterinários, desenvolver embalagem, realizar testes de garantia e responder rápido as dúvidas dos clientes.**

Relacionar-se com veterinários é atividade essencial para a indicação do produto e para credibilidade do mesmo, o papel do veterinário tem relevância tanto que o Estrategista 2 percebe como cliente: *“o primeiro sendo veterinário pois ele prescreve os produtos, e o segundo é o próprio comprador chegando na loja”.* Segundo o Estrategista 2, a Empresa 2 costuma vender mais naquelas lojas, nas quais os veterinários já conhecem o produto: *“mas o que a gente vê rodando é onde a gente convenceu o veterinário”.*

O veterinário além de prescrever e indicar o produto para o cliente e influenciar as compras de produtos da clínica veterinária, pode também ser influenciador de seus colegas de profissão. Em um caso, segundo o Estrategista 2, a experiência positiva de uma nutróloga, que criou um vídeo em suas redes sociais, gerou interesse e credibilidade e facilitou sua entrada nas lojas de um novo estado, pois já conheciam o produto: *“ela gravou um vídeo e espalhou, conseguimos entrar fácil no Rio com distribuidora graças a ela. Ela fez vídeos ao vivo dizendo que recebeu amostras da nossa marca e os cachorros enlouquecidos na volta dela.*

Eventos são oportunidades interessantes para se relacionar com veterinários e para introduzir novos produtos. Segundo o Estrategista 2, sua empresa apoia eventos, como forma

de divulgação: *“Estamos pagando coffee-break de pós-graduação de nutrólogos em Campinas para conseguir ir lá levar o produto, dar o brinde”*. Nessa oportunidade a Empresa 2 pode esclarecer as dúvidas sobre o produto, interagir com os profissionais de veterinária e oferecer uma experiência do produto: *“quando apresentamos o produto, o cliente dizia que já conhecia mas que nunca tinha aberto uma lata. Em dois casos que eu abri a lata na frente do cliente, ela pegou a lata e comeu, porque o é cheiro agradável e o aspecto agradável”*.

A atividade de **desenvolver embalagem** é sustentada em pesquisas de mercado, que auxiliam no entendimento do perfil de cliente e suas preferências de compras. A Empresa 2 contratou um serviço de pesquisa de mercado de São Paulo para conduzir três grupos focais com o objetivo de compreender a percepção daqueles clientes potenciais em relação a marca e embalagem, de acordo com o Estrategista 2: *“esse trabalho foi super interessante porque nos deu um norte. O grupo focal, quase 100%, entendeu que a marca era forte, que tinha potencial”*.

A embalagem é importante, pois é uma evidência física do produto, que pode transmitir elementos essenciais da marca (e.g. bem-estar animal, alimentação saudável) e projetar credibilidade. De acordo com o Estrategista 2, sua embalagem é muito semelhante daquela utilizada pela marca nos Estados Unidos, adaptada as regulamentações brasileiras: *“Isso faz parte da estratégia. Você pega a lata e diz que é importada. Ela tem uns detalhes, umas listras, que leva a crer que é americana”*. Para atender especificamente o mercado brasileiro, o Estrategista 2 afirma que foram realizadas algumas modificações pontuais, mas fundamentais.

Fizemos algumas melhorias, nos Estados Unidos ele é todo com verniz que é 100%. Do que tem no mercado, qualquer lata é 100% verniz, todo rótulo. Precisávamos fazer alguma coisa diferente, então o rótulo ele é feito de papel fosco e onde tem a imagem do cachorro não é foto, é um desenho, e o logo da empresa é um em verniz localizado, destacamos bem.

A própria embalagem do produto deve oferecer praticidade para o consumo, diante disso a Empresa 2 questionou durante o grupo focal a visão dos consumidores sobre sua embalagem. Nessa pesquisa foi observado que seria interessante que houvesse uma tampa plástica, dessa forma ao usar uma parte da lata, o restante poderia ser mantido na mesma embalagem e protegido do resfriamento, ao ser armazenado na geladeira. A adição da tampa oportunizou a criação de um folheto explicativo, visto que a tampa é transparente e o folheto possui reforço de marca, conforme afirma o Estrategista 2: *“então você olha a lata hoje e você enxerga a lata, logo em cima, você tira a tampa, tem um folderzinho, você abre e tem uma mensagem”*.

Para garantir ao cliente que o alimento oferecido é altamente nutritivo e que possui todos atributos divulgados pela marca, a Empresa 2 costuma **realizar testes de garantia**, que oferecem certificação ao produto. De acordo com o Estrategista 2, a empresa realizou pesquisas em universidades para testar diversos atributos de seu produto.

Daí pegamos todas as nossas variedades que são quatro para cachorro e três para gato, conseguimos encontrar na UFRGS um canil e um gatil e fizemos 6 meses de testes, aceitação, palatabilidade, PH urinário, digestibilidade e principalmente escore fecal.

Essa pesquisa demonstra a preocupação da Empresa 2 com a qualidade de seu produto, conforme afirma o Estrategista 2.

Ela é uma análise científica para eu me posicionar no mercado. Não quero colocar nada na minha embalagem que não seja de verdade ou que eu não tenha a comprovação de um teste. Esse símbolo por exemplo não tinha inicialmente, usávamos outro para reduzir o odor das fezes. Conversando com o professor [da universidade] ficou claro que na comida úmida isso não efeito nenhum. Quando saíram os resultados dos testes, a quantidade de quilocaloria era altíssima, mas o aproveitamento da comida era altíssimo também, é acima de 90%. A quantidade de fezes comparado com a ração seca diminui absurdamente. Cachorros que com a ração seca faziam fezes todos os dias, com essa aqui passaram a fazer um dia sim um dia não, por que ele aproveita tudo.

Os testes também podem apresentar inconsistências no produto, como aconteceu em um lote segundo o Estrategista 2: *“Inclusive tínhamos um lote produzido mas descartamos ele porque o score fecal estava alto. No estudo do grupo focal isso também foi bastante solicitado ‘não pode ter diarreia’”*. A partir da fala do Estrategista 2, percebe-se o compromisso em oferecer um produto de alta qualidade, pois com o *score* fecal alto a Empresa 2 decidiu preventivamente não levar o lote ao mercado, mesmo que implicasse em prejuízo financeiro, buscando assim zelar pela marca e demonstrando preocupação com o cliente.

O mercado de alimentação para animal de estimação classifica esses alimentos para *pets* em três categorias: *Standard*, *Premium* e *Super Premium*. Porém, essa classificação ainda é ampla, principalmente em relação a classificação de rações *Super Premium*. Há rações diferenciadas, sem grãos, sem transgênicos, sem conservantes artificiais ou com grau de digestibilidade superior a noventa por cento, porém todos esses atributos não são distintos dentro da classificação *Super Premium*. Distinguir dois produtos *Super Premium* e perceber suas diferenças pode ser um desafio para o consumidor. Por isso a Empresa 2 está em busca de novas certificações, conforme afirma o Estrategista 2.

Depois de muito procurar, encontrei uma multinacional, eles têm uma sede aqui em Porto Alegre. No Brasil eles trabalham mais com a parte certificação de exportação de grãos. Eles fazem toda uma análise de testes para dizer se os grãos não têm transgênicos para exportar para Europa. Na Europa e nos Estados Unidos eles são muito fortes na parte de food safe, desde o plantio até a entrega na loja. Eu conversei com eles e expliquei nosso projeto, mostrei nossa dificuldade de o pessoal acreditar

que realmente o meu produto tem o que eu digo: que tem de carne de cordeiro, é só cordeiro. Eles aceitaram fazer um projeto, dizendo que hoje não existe um procedimento ou uma norma para criar isso aí, então vamos ter que criar um procedimento e trabalhar em cima disso, ir junto na fábrica para ver as boas práticas de fabricação, de limpeza.

Esse novo selo de certificação pode oferecer maior credibilidade ao produto e demonstra o compromisso da Empresa 2 de oferecer um produto que realmente seja diferenciado: *“ Isso é uma coisa que não existe no mercado pet brasileiro e pode nos ajudar a ser o diferencial, ter uma empresa multinacional que certificou o nosso produto, o produto é super Premium, por isso que o preço é esse, mas o produto é de altíssima qualidade”*.

O sistema digestivo dos animais é diferente dos humanos. Especialmente os cães, ao trocar o tipo de alimentação de forma repentina, eles podem apresentar diarreia. Por esse motivo e pelo produto se tratar de um alimento que está diretamente relacionado a saúde do animal, é essencial que a empresa desenvolva a atividade de **responder rápido as dúvidas dos clientes**, segundo o Estrategista 2. Ele afirma que a Empresa 2 recebe ligações pelo SAC de reclamações de todos os tipos. Inclusive reclamações de alguns problemas que da forma como é descrito e pelo processo de produção realizado pela fábrica seriam inviáveis de acontecer. Mas em todos os casos o cliente precisa se sentir confortável e precisa de um retorno rápido.

A Empresa 2 acompanha as reclamações e quando entende uma situação como grave, busca responder ao cliente de forma diferenciada, ora com um retorno da empresa e com o contato direto de um veterinário com o tutor, ora com o envio de um *kit* de produtos e carta de desculpas enviados a casa do cliente. Esse retorno rápido e eficiente é fundamental para zelar a reputação da marca e oferecer credibilidade.

4.2.1.5.3 Oferecer praticidade

Oferecer praticidade é um FCPV da Empresa 2, que possui as seguintes atividades relacionadas: **divulgar praticidade de uso do produto e divulgar como misturar**.

Divulgar praticidade de uso do produto é essencial para que seus consumidores percebam que esse alimento úmido é altamente nutritivo, concentrado e está pronto para consumo. Os principais produtos alternativos a ração seca são alimentos congelados e alimentos desidratados. Ambas opções são fabricadas com carnes frescas, vegetais sem transgênicos, sem corantes e conservantes. Porém, essas opções exigem que o tutor tenha um cuidado maior no preparo.

Em relação ao alimento congelado, o próprio processo de armazenamento demanda do tutor espaço em freezer, ou que sejam realizadas compras mais periódicas, quando não se tem espaço para estocar o alimento. Além disso, esse alimento deve ser descongelado aos poucos, podendo, quando estiver gelado, ser aquecido no aparelho de micro-ondas. Nesses casos, é necessário aguardar que o produto esteja em temperatura ambiente, pois os animais domésticos podem se machucar se estiver quente.

Em contrapartida o alimento desidratado é de fácil armazenagem, pois ele é seco e permite que seja guardado em armários, não sendo necessário refrigerar. Porém, para ele ficar pronto ao consumo precisa ser adicionada água quente. Esse processo exige não apenas esquentar a água para a mistura, mas também aguardar que esse alimento fique na temperatura ambiente, para o animal não se machucar.

Adicionalmente, há clientes que buscam cozinhar a própria comida do animal em casa, como forma alternativa as rações secas. Dessa forma, ao invés de fornecer uma ração industrializada ou restos da comida, os cães estão ganhando dietas específicas para suas necessidades nutricionais. Essa corrente, não apenas representa uma preocupação com o bem-estar animal, mas de acordo com o Estrategista 2, também um modismo entre os nutricionistas:

Nossa ração também permite fazer algo que está bem na moda entre os nutrólogos que é preparar o alimento em casa. Patrocinamos um palestrante, de encontro de veterinários, nosso cara de vendas estava lá e foi procurado por muitas nutrólogas. Foi elogiado por ter uma lata quase só carne, porque é difícil ter todos os ingredientes em casa e ainda ter que cozinhar.

Portanto, em comparação aos alimentos concorrentes alternativos a ração seca, esse alimento úmido produzido pela Empresa 2 oferece praticidade ao uso. Pois, além de pronto para consumo, assim que aberto, este pode ser armazenado na geladeira dentro da própria embalagem, dessa forma o tutor pode dividir cada embalagem em diferentes porções. Em comparação com um alimento caseiro produzido pelo tutor, este produto possui vantagem de ser altamente nutritivo e principalmente balanceado, desenvolvido por veterinários especializados em nutrição, e prático, pronto para o consumo.

Esse alimento úmido é balanceado e completo, podendo ser oferecido unicamente para o cachorro e gato, mas o preço de venda, que pode custar mais de três vezes do valor de uma ração *Super Premium*, dificulta que o produto seja oferecido unicamente. Em alguns casos, pode ser a única opção, como no caso de um cachorro idoso que perdeu seus dentes e tem dificuldade de triturar um alimento seco, segundo o Entrevistado 2: “*Quem vai usar ele 100%*

é quem tem um cachorro idoso, que perdeu os dentes, que tem dificuldade de comer a seco, com problema renal, etc, esse sim, vai usar todo dia”.

A alimentação diária exclusiva desse alimento úmido exige um investimento financeiro do tutor considerável. No contexto atual, a alimentação seca predomina o mercado. As rações Super Premium, são aquelas com maior qualidade nos insumos, há rações diferenciadas, altamente proteica, sem grãos, sem transgênicos e sem conservantes artificiais. Elas competem diretamente com esse alimento úmido, que pode ser oferecido unicamente para o animal pois é balanceado, segundo o Estrategista 2: *“Esse nosso produto é completo, você pode dar somente ele”.*

Para efeito de ilustração, cada lata desse alimento úmido possui 300g, de acordo com o entrevistado 2, para um cachorro de 10kg seriam consumidas duas latas diárias, em um valor médio de R\$ 15,00 cada lata. Totalizando em um mês de 30 dias, como referência, R\$ 900,00 seria o custo total com a alimentação úmida. Enquanto uma ração da mesma categoria Super Premium, com duração de 30 dias, tem um preço de gôndola médio de R\$ 120,00. Nesse entendimento, fica evidente como o preço oferecido está alto em relação aos seus principais concorrentes de alimento seco, indicando que a Empresa deve orientar seus esforços a comunicar ao cliente como misturar seu produto com o alimento seco que normalmente oferece e quais os benefícios.

Por esse motivo, a maioria dos clientes, de acordo com o Estrategista 2, acabam misturando esse produto a ração seca. Dessa forma, é essencial **divulgar como misturar**. Foi desenvolvida uma planilha para os médicos veterinários poderem instruir os tutores sobre como misturar o alimento úmido a ração seca já fornecida pelo tutor. Algumas variáveis como peso do cachorro, porte e atividade física participam da fórmula de cálculo.

Ainda assim, essa análise considera que embora pareça evidente ao Estrategista 2 que, em função do preço do produto, grande parte de seus clientes oferecerão junto a ração, não há uma estratégia clara que direcione esforços a explicar ao cliente como e porque misturar o produto junto a ração. O FCPV “Oferecer praticidade” foi entendido como crucial pelo valor proposto, mas percebe-se que a Empresa 2 deve revisar sua comunicação com o cliente para reforçar esse valor. Ou caso seja identificado que há potencial de mercado para o consumo único desse produto diariamente, deve ser repensada a embalagem e a venda, pois, atualmente, a embalagem é pequena e não há incentivo proposto pela fábrica caso o cliente compre 60 latinhas para o mês, seguindo o exemplo mencionado.

4.2.1.5.4 Estar disponível

São múltiplos agentes envolvidos na cadeia produtiva e de distribuição da Empresa 2. O sistema de distribuição desses produtos até o revendedor é, em grande maioria realizada por empresas terceiras (i.e. distribuidores), que atende o varejo do setor e clínicas veterinárias, aqui denominadas como lojas veterinárias. Essas lojas vendem os alimentos aos clientes finais. Por mais que a Empresa 2 dedique-se a desenvolver um produto diferenciado, esse esforço apenas será percebido se o produto estiver disponível de forma adequada ao cliente no processo de compra. Dessa forma, as atividades relacionadas a esse FCPV são: **transportar mercadoria aos distribuidores, gerenciar vendas no distribuidor, gerenciar estoque da loja e posicionar produto na gôndola.**

A atividade de **transportar mercadoria aos distribuidores** é coordenada pela Empresa 2. Esse processo deve ter o acompanhamento da empresa, pois o distribuidor precisa ter o produto a disposição para realizar suas vendas as lojas veterinárias e se o produto não estiver em estoque no distribuidor, assim como este a Empresa 2 perderá vendas. De acordo com o Estrategista 2, essa atividade impacta na margem de contribuição de seus produtos, porque os custos de transporte dessa mercadoria são de sua responsabilidade, bem como os prazos de entrega e potenciais problemas no percurso. Por esse motivo, essa atividade deve ser coordenada e os custos e a operação de entrega devem ser acompanhados pela Empresa 2, a fim de garantir maior eficiência.

Gerenciar vendas no distribuidor envolve construir um relacionamento próximo com o parceiro, estabelecer metas e acompanhar de forma contínua os resultados alcançados. A empresa está testando diferentes formas de atender as lojas, através de empresas distribuidoras e através de representantes de venda. Nessa análise será considerado o modelo de distribuidor, que hoje representa a majoritariamente o sistema de distribuição.

No modelo de contratação de uma empresa para distribuição, essa conta vendedores próprios que atendem presencialmente as lojas veterinárias e realizam os pedidos de compras. Embora o distribuidor seja responsável pela venda nas lojas, cabe ao fabricante estabelecer critérios de venda e metas. De acordo com o Estrategista 2, esses critérios são estimados a partir do perfil da cidade de atuação: *“Então fazemos o cálculo em cima do 1%. Deste 1% nós queremos chegar até 10%. A gente chega para distribuidora e diz: o teu vendedor, nessa cidade, a meta dele é tanto, e a partir daí a gente começa a acompanhar”*.

O gerenciamento das vendas deve orientar o enfoque de venda do distribuidor ao lojista, pois a venda da fábrica é resultante dessa equação. Portanto, os esforços de ampliar as vendas

do distribuidor, seja em número de lojistas atendidos ou em vendas de maior volume, consequentemente afeta a venda de produtos finalizados da Empresa 2. A fim de impulsionar as vendas no distribuidor, o fabricante pode disponibilizar um promotor para acompanhar o vendedor nas visitas as lojas. O Estrategista 2 afirma que quando sua equipe acompanha há um aumento significativo nas vendas: *“é um negócio interessante pois a gente para de acompanhar, para de vender. Então ele acompanha, vai junto na loja, explica, fala com o dono”*. Com o objetivo de criar incentivo no distribuidor a Empresa 2 criou metas de venda, segundo o Estrategista 2 afirma: *“Fazemos premiação por positividade, por recompra, mas ainda não temos um grande histórico”*.

Gerenciar estoque da loja é essencial para assegurar o giro dos produtos e verificar produtos com vencimento próximo. Essa atividade é realizada pelo distribuidor, mas deve ser coordenada pela Empresa 2. A frequência de visita do vendedor a loja e as atividades que ele vai desenvolver são diretrizes definidas em conjunto entre os distribuidores e a Empresa 2. De acordo com o Estrategista 2, na maioria de suas relações com os parceiros, não se tem muitas informações sobre a venda no lojista. A percepção do Estrategista 2 é que o distribuidor ainda não é muito profissionalizado e tem receio de que ao passar mais informações do processo o fabricante possa utilizá-las para ele mesmo iniciar a distribuição, eliminando o intermediário.

O treinamento de vendedores do distribuidor, dos próprios funcionários das lojas veterinárias, e a criação de ações de ponto-de-venda e promoções especiais são atividades que propiciam maior giro nos produtos, segundo o Estrategista 2. A boa disposição dos produtos na loja e a experiência de compra são essenciais para que ocorra a venda. Esse tipo de produto, quando entendido como um petisco, pode, ainda, ser adquirido como uma compra por impulso, no qual o cliente dentro do processo de compra é motivado a comprar um produto no qual inicialmente não estava planejando adquirir. Por esse motivo, **posicionar produto na gôndola**, é uma atividade é importante.

O Estrategista 2 afirma que o seu produto não pode ficar próximo daqueles substitutos de preço baixo, pois o consumidor da loja ao olhar rapidamente pode entender que são produtos similares e com preços muito distintos. Dessa forma, por não conhecer a marca, e ela estar próxima de outra que compete por preço, consequentemente com qualidade inferior, pode levar o consumidor a entender que ambas são parecidas, mas que o preço é o que realmente as difere, distorcendo a proposta da marca de um produto diferenciado de alta qualidade. A disposição na gôndola conta com fornecer materiais gráficos, como *flyers*, adesivos, móveis e outros materiais que possam além de destacar as latas instruir os clientes sobre o produto.

4.2.1.6 Sistema de Atividades da Empresa 2

O Conteúdo do Sistema de Atividades da Empresa 2 se refere a descrição das atividades que o compõe, descritas no item anterior. Para complemento da análise, o quadro 14, a seguir, apresenta exemplificações das atividades secundárias, baseadas na entrevista com o Estrategista 2.

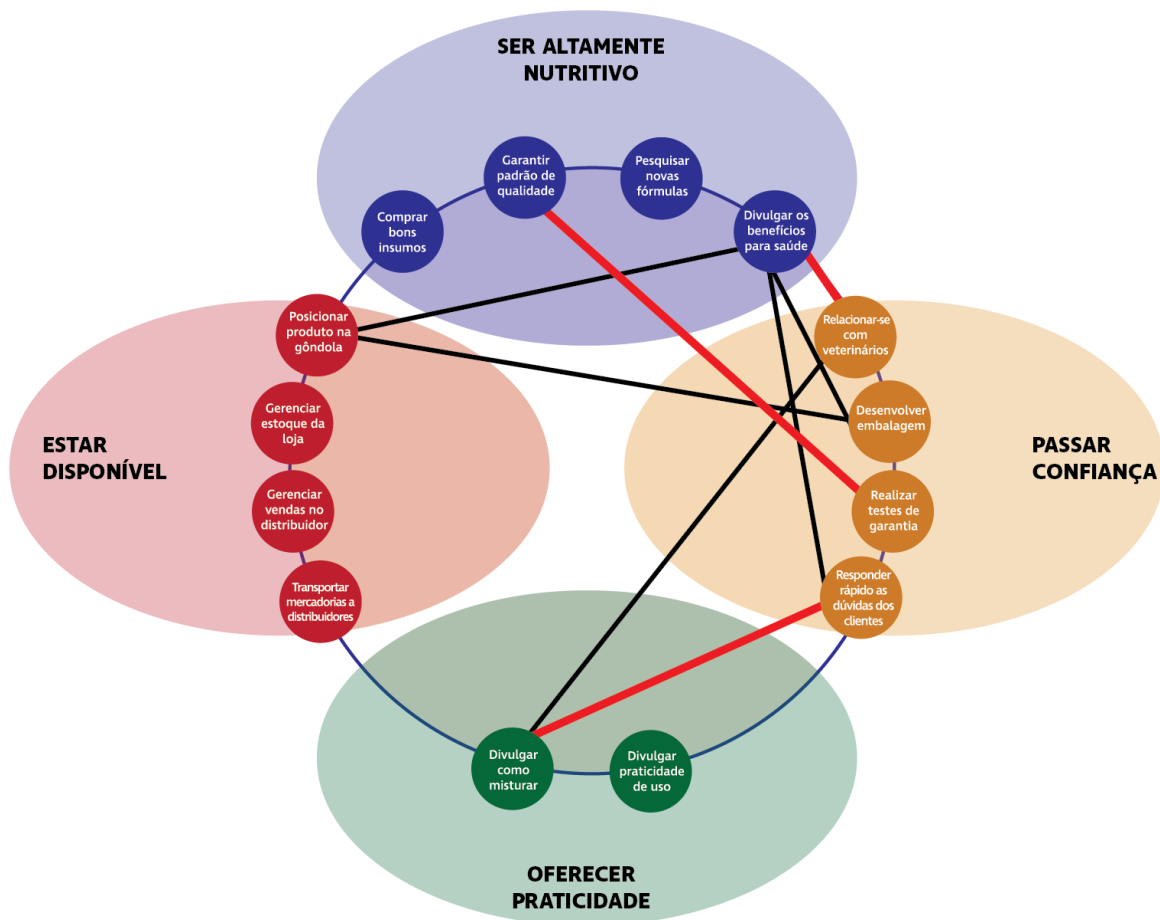
Quadro 14 - Conteúdo Empresa 2

Fatores Críticos da PV	Atividades Primárias	Atividades Secundárias (exemplos)
(1) Ser altamente nutritivo	Comprar bons insumos	Selecionar fornecedores, avaliar matéria-prima.
	Garantir padrão de qualidade	Acompanhar processo fabril, testar lotes produzidos.
	Pesquisar novas fórmulas	Pesquisar novos insumos, realizar pesquisas de mercado.
	Divulgar os benefícios para saúde	Criar material de divulgação para as lojas.
(2) Passar confiança	Relacionar-se com veterinários	Participar de congressos de medicina veterinária, apoiar eventos veterinários.
	Desenvolver embalagem	Realizar pesquisas de mercado, criar novas artes para rótulo da embalagem.
	Realizar testes de garantia	Enviar produtos para laboratório, analisar resultados dos relatórios.
	Responder rápido as dúvidas dos clientes	Realizar treinamentos periódicos com a equipe, analisar reclamações dos clientes.
(3) Oferecer praticidade	Divulgar uso do produto	Criar conteúdo sobre benefícios do alimento úmido
	Divulgar como misturar	Instruir veterinários sobre planilha de cálculo, escrever material explicativo para redes sociais
(4) Estar disponível	Transportar mercadorias aos distribuidores	Solicitar transporte de produtos, acompanhar carga até distribuidor.
	Gerenciar vendas no distribuidor	Verificar estoque do distribuidor, analisar relatório de vendas para as lojas.
	Gerenciar estoque da loja	Realizar a contagem de produtos, vender ao lojistas.
	Posicionar produto na gôndola	Organizar exposição nas gôndolas.

Fonte: A autora (2018)

A Estrutura do Sistema de Atividades da Empresa 2 apresenta diversas inter-relações entre as atividades. São elas: “divulgar benefícios para saúde” e “relacionar-se com veterinários”; “garantir padrão de qualidade” e “realizar testes de garantia”; “desenvolver embalagem” e “posicionar produtos na gôndola”; e “desenvolver embalagem” e “posicionar produtos na gôndola”. Nessa análise foram consideradas quatro principais relações, destacadas em vermelho, apresentadas na figura 6, a seguir.

Figura 6 - Estrutura Empresa 2



Fonte: A autora (2018)

Divulgar os benefícios para saúde do alimento úmido da Empresa 2 é uma atividade que está fortemente envolvida a relacionar-se com veterinários. A empresa envolve diversos esforços de comunicação para divulgar ao cliente os benefícios de se consumir um alimento mais saudável e com alta teor nutritivo, seja através do rótulo da embalagem, dos materiais de apoio como *flyers*, do site e outros meios de comunicação. Porém, todos esses esforços não substituem a indicação do veterinário, que é fundamental para passar maior credibilidade, essas

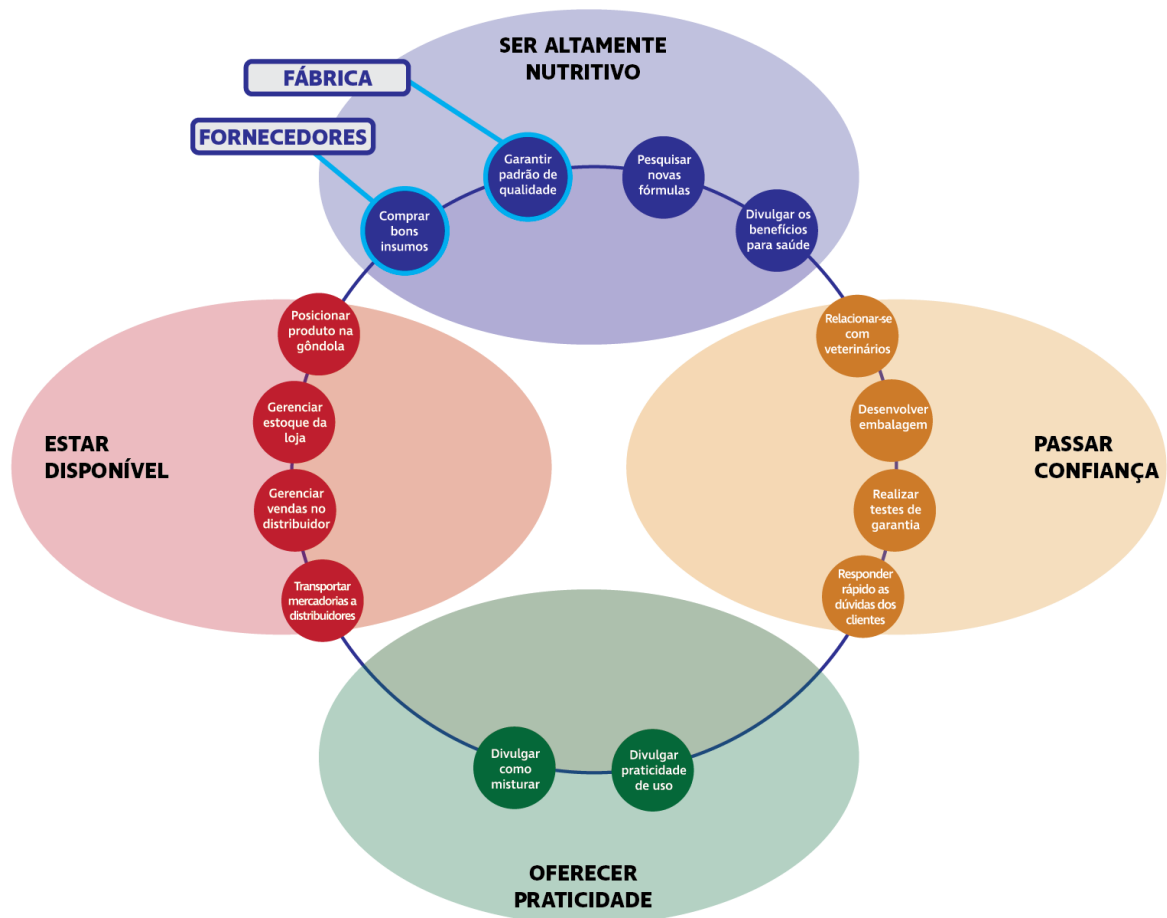
atividades se complementam. Se o cliente pesquisar o produto e conversar com o seu médico veterinário e o mesmo não tiver conhecimento do produto, o cliente pode se desestimular de oferecê-lo para seu pet.

Garantir padrão de qualidade está fortemente relacionado a realizar testes de garantia. Os testes são fundamentais para certificar o produto, porém se a cada teste os lotes estiverem inconsistentes, por um processo de fabricação ineficiente, a empresa poderá ter problemas na certificação. Por sua vez, desenvolver embalagem, segundo as pesquisas apontaram, é essencial para se comunicar com o cliente e tangibilizar aqueles valores que estão no produto. A embalagem é pensada para transmitir a ideia de produto saudável, que possui tecnologia americana. Porém, esse esforço de posicionar a marca e conquistar clientes pode ser prejudicado se o cliente estiver com alguma dúvida e tiver dificuldade de contatar a empresa. Por esse motivo, a atividade responder rápido as dúvidas dos clientes é fundamental para assegurar a retenção do cliente.

Por fim, desenvolver embalagem está relacionado a posicionar produtos na gôndola, pois a embalagem deve ajudar a vender o produto, mas como afirmou o Estrategista 2 em entrevista, o seu produto precisa estar próximo de outros que competem de forma semelhante, por isso a posição deste é fundamental. Se o produto estiver ao lado de uma alimentação úmida pouco saudável, oferecido para o cão apenas como agrado, com palatilizantes artificiais, corantes, pouco valor nutritivo e preço significativamente inferior (características que representam a maioria dos alimentos úmidos presentes no mercado atualmente), pode levar o consumidor a compará-los e a entender que, como estão dispostos próximos, são parecidos. Embora nesta análise é possível descrever as evidentes diferenças entre os produtos, na experiência de compra, o cliente toma decisões muito rápido e, muitas vezes de forma inconsciente ou por impulso, dessa forma, é essencial garantir uma boa posição de gôndola, próxima de produtos também diferenciados e de forma visível ao cliente.

A governança do Sistema de Atividades da Empresa 2, que possui um Modelo de Negócios Aberto, conta com diferentes parceiros. A figura 7, a seguir, apresenta os papéis desenvolvidos no Sistema de Atividades da Empresa 2.

Figura 7 - Governança Empresa 2



Fonte: A autora (2018)

A Empresa 2 desenvolve atividades em conjunto com a fábrica, fornecedores, centros de pesquisa, veterinários, distribuidores e lojistas. Os fornecedores são parceiros importantes, pois são eles que fornecem a matéria-prima para a produção do alimento. O relacionamento é de longo prazo, na medida que acordos de fornecimento vão se firmando.

A fábrica, por ser terceirizada, é gerenciada pela empresa proprietária do estabelecimento, dessa forma, cabe a Empresa 2 supervisionar o processo fabril e garantir que os padrões de qualidade estão sendo seguidos. De acordo com o Estrategista 2, a busca por uma fábrica que atendesse as necessidades para a produção de seu alimento úmido foi caracterizada como um processo lento e minucioso. Após fechar parceria com a fábrica atual, a Empresa 2 se envolveu auxiliando essa fábrica a atender um padrão de exportação, conforme descreve o Estrategista 2. Portanto, o relacionamento de parceria entre a Empresa 2 e fábrica é essencial para esse modelo adotado.

Os centros de pesquisa que desenvolvem as certificações são contratados pela Empresa 2. No caso do relacionamento atual que a empresa mantém com a universidade local, foi possível observar que essa aproximação e próprio envolvimento da Empresa 2 durante os processos de testes realizados, permitiu que o Estrategista 2 observasse não apenas que seu alimento atende aos requisitos técnicos, como se esperava, bem como identificou-se que o produto apresentava alto grau de digestibilidade. Esse resultado não representava objeto dos testes, mas essa relação de parcerias gerou resultados que melhoraram a divulgação do produto.

Os veterinários têm um papel fundamental, pois eles podem indicar o produto ao cliente, ou em alguns casos específicos, como veterinários especializados em dermatologia, prescrever o uso contínuo do produto. O Estrategista 2 afirmou que alguns veterinários, surpresos com a qualidade do produto, criaram vídeos espontâneos de divulgação, relatando como esse tipo de alimento pode ser saudável para os animais de estimação.

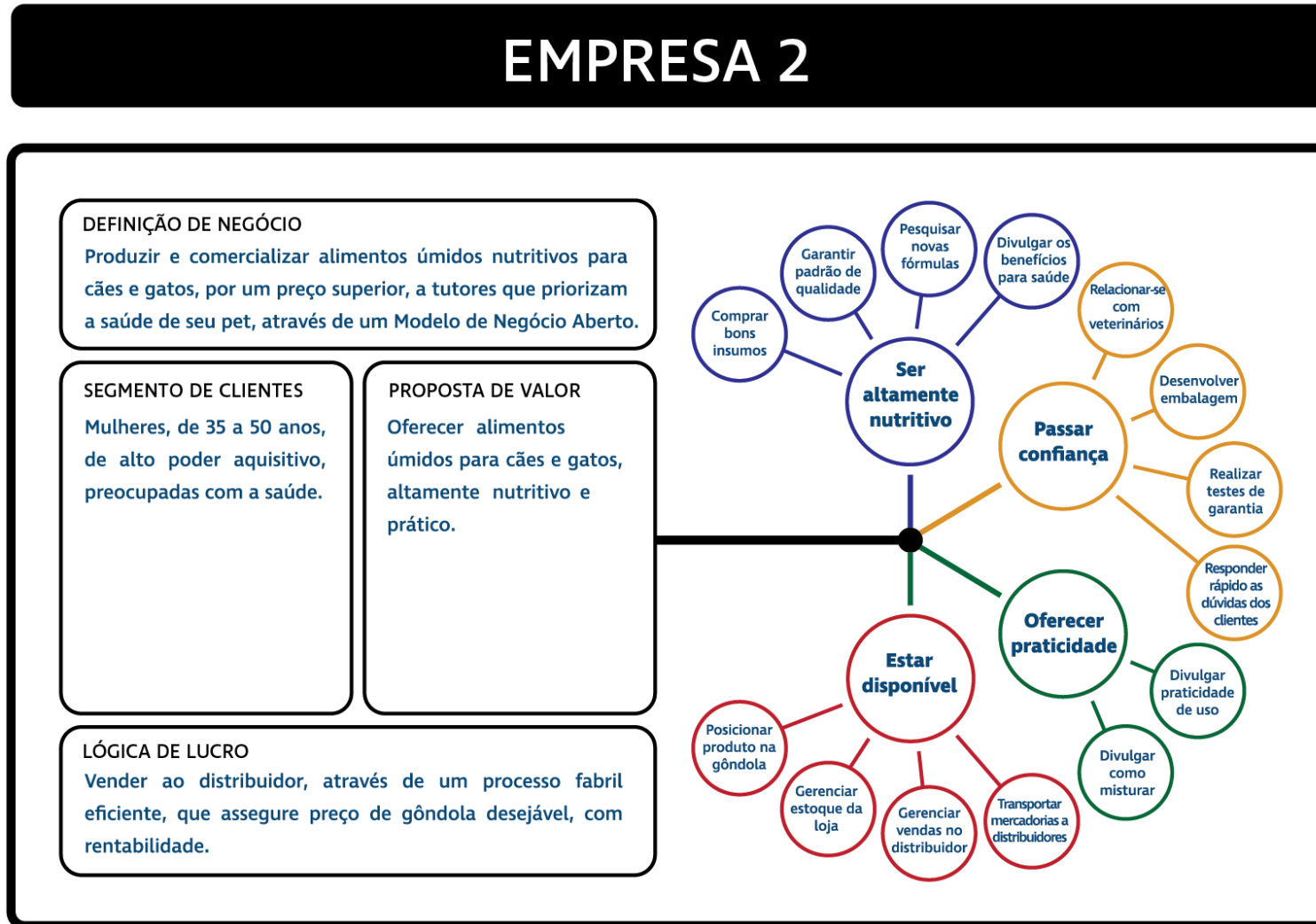
A Empresa 2 chega no ponto de venda (i.e. lojista) através do distribuidor. Esse distribuidor deve estar preparado para vender o produto, conhecer suas características, traçar metas de vendas, capacitar vendedores próprios e treinar equipes das lojas. O distribuidor tem acesso aos lojistas e suas experiências de compra, mas de acordo com o Estrategista 2, sua empresa tem pouco acesso as informações do distribuidor, mesmo aquelas operacionais, como estoque na distribuidora e histórico de venda por região. Como o distribuidor não fornece essas informações, e para diminuir a distância da Empresa 2 com lojistas, atualmente, há uma promotora, cujo salário é rateado entre a Empresa 2 e o distribuidor, para visitar as lojas, apresentar o produto e colher informações de compra dos consumidores.

O Modelo de Negócios da Empresa 2 é aberto, há muitos relacionamentos e envolvimento dela com parceiros, pois boa parte das operações, fabricação, distribuição e venda é realizadas por empresas contratadas. Atualmente, a empresa tem se aproximado dos parceiros e, como descrito, há sinergia nessas relações, seja no caso da universidade que evidenciou uma característica do produto (i.e. alta digestibilidade), importante na divulgação; ou pelo relacionamento com veterinários que podem divulgar os produtos de forma espontânea, possibilitando conquistar novos clientes.

4.2.2 Representação do Modelo de Negócio da Empresa 2

As dimensões analisadas da Empresa 2 estão consolidadas na sua representação do Modelo de Negócio, apresentada na figura 8, a seguir.

Figura 8 - Representação de MN da Empresa 2



Fonte: A autora (2018)

A análise do Modelo de Negócio da Empresa 2 evidenciou algumas oportunidades de melhoria para a organização. Está fortemente presente na fala do Estrategista 2 como seu produto é nutritivo e possui uma seleção de ingredientes especiais (i.e carnes frescas, grande proporção de proteína, sem conservantes e grãos), mas a análise trouxe o elemento praticidade como valor importante para o negócio. Essa praticidade está atrelada ao perfil de consumidor, aquele que se preocupa com a alimentação do pet e que inclusive pode elaborar a própria alimentação dele em casa. Para esse tutor, a latinha é um alimento mais saudável, substitui a comida caseira, está pronta para consumo e é fácil de armazenar. O produto hoje atende a essa característica de praticidade, mas parece que esse elemento não está na estratégia da organização, seja na visão estratégica de seus gestores, seja na comunicação do produto para o consumidor final.

O elemento praticidade também está associado a possibilidade de o tutor saber a proporção certa de alimento úmido para oferecer para seu pet. Atualmente, a Empresa 2 desenvolveu uma planilha completa que, com a informação de qual a raça do animal, seu nível de atividade física (i.e. intensa, moderada, baixa) e proporção de alimento seco que pretende oferecer, é possível calcular a quantia exata de alimento úmido indicada conforme afirma o entrevistado 2: *“Ela te permite fazer a combinação com o peso e a atividade física do animal e já dá a mistura correta entre comida seca e úmida para atingir a quantidade de calorias ideal”*.. Essa planilha hoje está disponível para os médicos veterinários. Na medida que se entende que a maioria dos clientes mistura o alimento úmido a outro, essa informação se torna essencial. Essa ferramenta pode ser tanto um aplicativo que a partir, por exemplo, de um QR Code na embalagem o cliente é direcionado a realizar o *download* para acessar, ou direcionar a um site com uma calculadora. É essencial que o cliente também tenha acesso fácil a esse mecanismo, por isso a sugestão do QR Code como direcionador.

4.3 Empresa 3

A Empresa 3 é uma livraria de bairro especializada no comércio de livros literários. O ambiente da loja é aconchegante oferecendo aos clientes uma experiência familiar de compra. A livraria tem como especialidade livros literários, mas comercializa também livros técnicos, infantis e coletânea de CDs. O longo tempo de mercado e o papel da proprietária fundadora da loja, sempre presente no comando da empresa, fez dessa organização um ponto de referência, uma loja de bairro da cidade de Porto Alegre que vende livros há mais de 20 anos.

4.3.1 Dimensões de Análise Empresa 3

4.3.1.1 Definição de Negócio da Empresa 3

A Definição de Negócio da Empresa 3 pode ser entendida como: **vender livros literários singulares em uma loja com ambiente familiar e atendimento personalizado para o público que aprecia literatura a um preço de mercado**. Para essa definição foram realizadas as seguintes reflexões:

- a) O que ela faz: Vender livros literários singulares
- b) Como ela faz: Ambiente familiar e atendimento personalizado
- c) Para quem: Público que aprecia literatura
- d) Por quanto: Preço de mercado

A Empresa 3 revende livros que compõem um acervo selecionado, com obras singulares, dispostos em um ambiente familiar, agradável e que busca oferecer um atendimento personalizado a seus clientes. Esses podem ser compreendidos como público que aprecia a alta literatura. O preço de venda segue aquele praticado pelo mercado, pois em grande maioria, segue uma tabela indicada pelas editoras.

4.3.1.2 Segmento de Clientes da Empresa 3

O Segmento de Clientes da Empresa 3 pode ser compreendido como **público que aprecia literatura de alto poder aquisitivo com faixa etária a partir de 40 anos**. O Estrategista 3 percebe que seu público é o leitor qualificado: *“Não depende de idade ou classe social. É o público que lê e valoriza a boa literatura, um bom livro de filosofia, história, sociologia, psicologia. O leitor qualificado independente de idade”*. A Estrategista 3 relata que atende clientes de faixa etária superior a 40 anos, que apreciam literatura, e também jovens estudantes de graduação. Para essa análise de Segmento de Clientes está sendo considerado o público-alvo da organização, ou seja, aqueles que apreciam literatura, que atualmente é a especialidade da livraria.

Quanto ao Perfil de Clientes, o Estrategista 3 afirma que tem dificuldade de traçar um perfil, mas consegue descrever características mais evidentes em seus clientes: *“Não tenho como traçar o perfil de um cliente [...]. Público leitor que tem condição financeira, já é um*

público com uma idade de 40 anos para cima, mas também é frequentada por muitos estudantes”.

Esse perfil de cliente é aquele que valoriza o pequeno comércio, que percebe valor no tipo de relacionamento próximo que é estabelecido. O Estrategista 3 afirma que seus clientes preferem realizar compras em lojas menores a comprar em grandes redes, presentes nos principais shoppings centers da cidade.

Porque as pessoas bem informadas sabem que valorizar o pequeno comércio é importante. Meu público é muito consciente do ponto de vista político. Eles fazem questão de dar apoio para um pequeno comércio. Eles têm esse olhar contra grandes grupos.

O interesse pela leitura literária é característica presente nos clientes da Empresa 3, que é entendido como um grupo seletivo, nicho de mercado. Na visão do Estrategista 3 grande parte da população não costuma ter o hábito de leitura: *“Adoraria vender livro para massa. mas não é o meu caso, não é o caso do Brasil. Não temos uma cultura de leitura no Brasil”.* O Estrategista 3 ainda estabelece um comparativo entre o Brasil e os habitantes dos países vizinhos: *“Se você vai para Argentina, os motoristas de táxi estão todos parados lendo Shakespeare. Existe uma tradição de leitura, não vou nem falar da Europa, do Uruguai. Infelizmente a gente não tem”.*

O Valor Esperado se refere a disponibilidade de bons livros para leitura. O cliente que visita a livraria espera encontrar um livro que o agrade, seja algum título específico que ele está em busca, ou alguma obra no tema literário de interesse, conforme afirma a Estrategista 3: *“Eu ouço elogios todo dia. As pessoas se encantam com a livraria, com acervo. É um leitor que se depara com um livro bom, fica feliz, se sente em casa, é isso que eu busco”.*

4.3.1.3 Proposta de Valor da Empresa 3

A Proposta de Valor da Empresa 3 é **oferecer um acervo literário singular em um ambiente de loja diferenciado e uma equipe qualificada**. A Empresa 3 tem especialidade em livros literários, mas conta em seu portfólio livros de outros gêneros, CDs e outros acessórios. O Estrategista 3 afirma que a empresa possui um mix de títulos diversificados, inclusive pouco conhecidos, enquanto as grandes redes têm enfoque naqueles livros mais procurados e vendidos: *“Eu acho que as grandes redes, como você deve observar, se dedicam mais aos best-sellers. Eu não tenho best-sellers, eu tenho livro de qualidade de todas as áreas”.*

As Soluções Oferecidas se referem a proporcionar aos clientes um acervo singular que conta com uma equipe que oferece um atendimento personalizado no processo de compra. De acordo com o Estrategista 3, diversos cliente buscam na livraria livros diferenciados, que não encontram em outros locais. É recorrente, segundo ele, os clientes visitarem a livraria buscando uma recomendação de um livro, pois os colaboradores conhecem e apreciam literatura.

Como Benefícios Principais estão o ambiente de compra e os profissionais altamente capacitados. A disponibilidade de um bom acervo possibilita oferecer livros relevantes e singulares, porém não assegura que o cliente encontre o que busca. O ambiente de compra é igualmente importante como o acervo, pois o cliente que visita a livraria se sente à vontade para buscar os livros que procura, pesquisar sobre aqueles que estão dispostos e quando necessário, pedir orientações para a equipe. Os colaboradores são altamente qualificados, estudantes iniciantes de graduação.

4.3.1.4 Lógica de Lucro da Empresa 3

A Fonte de Receita da Empresa 3 compreende pela comercialização de produtos, mais especificamente livros. Enquanto as Bases de Custos se referem ao custo da mercadoria em si, custos de manutenção da loja e equipe. O quadro 15, a seguir, apresenta as Fontes de Receita, as Bases de Custo e a própria definição da Lógica de Lucro da Empresa 3.

Quadro 15 – Lógica de Lucro da Empresa 3

Fontes de Receita	Bases de Custo	Lógica de Lucro
- Venda de produtos: livros, CDs e acessórios.	- Equipe qualificada de venda; - Ambiente de loja; - Valor de compra da mercadoria.	- Revender produtos em um ambiente de loja com apoio de uma equipe de vendas qualificada.

Fonte: A autora (2018)

As Fontes de Receita (FR) se referem a venda de produtos, a empresa 3 compra os produtos de distribuidores e editoras e revende a seus clientes. O Estrategista 3 enfatizou que os preços de venda de livros seguem uma tabela indicativa de preço e, mesmo que não faça compras de grande volume, e que utilize um intermediário (i.e. distribuidor para a compra, ao invés da própria editora) consegue oferecer para seu cliente um preço competitivo, pois o preço é aquele indicado na tabela. Mesmo assim, a negociação na compra dos livros é importante, pois quanto menor o valor de aquisição, maior será a margem de lucro.

As Bases de Custo (BC) se referem ao custo de mercadoria e a manutenção a loja e colaboradores. Quanto ao custo de mercadoria a negociação com fornecedores é fundamental para garantir um preço mais baixo. O ambiente de compra é físico, dessa forma o ponto de venda representa parte fundamental dos custos, principalmente aluguel da loja, um espaço comercial com boas facilidades para os clientes, como estacionamento e segurança privativa. A equipe é qualificada, os funcionários que a compõem são estudantes universitários. Eles possuem um grau elevado de escolaridade para o cargo que ocupam e, por serem em sua maioria jovens iniciantes na carreira profissional, possuem uma remuneração menor, que viabiliza a sua contratação.

Diante desse cenário, a Lógica de Lucro atual da Empresa 3 pode ser compreendida como: **Revender produtos em um ambiente de loja com apoio de uma equipe de vendas qualificada.** Nessa Lógica de Lucro é baseada essencialmente na revenda de produtos, que depende de custos fixos elevados.

4.3.1.5 Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 3

A Empresa 3 conta com três FCPV que viabilizam a entrega de valor, são eles: (1) **oferecer livros singulares**, (2) **atender de forma personalizada** e (3) **oferecer uma boa experiência de compra.**

4.3.1.5.1 Oferecer livros singulares

Oferecer livros singulares está relacionado ao acervo especializado. O mix de obras oferecido é diferenciado, depende de uma seleção criteriosa nas compras junto aos fornecedores, gerir seu estoque atual, especialmente garantir a disponibilidade de livros importantes, e a busca por obras diferenciadas, que possam ser agregadas ao *mix* atual. Dessa forma, são três atividades primárias que permite diretamente que a empresa ofereça livros singulares a seus clientes: **pesquisar novas obras diferenciadas, adquirir bons livros e gerir estoque.**

A principal atividade que possibilita a empresa oferecer livros singulares se refere a **pesquisar novas obras diferenciadas.** A Empresa 3 possui relacionamento com diversos distribuidores e editoras em função de seu longo tempo de mercado: *“Gosto de trabalhar com todas as editoras, posso dizer que trabalho com todas de Rio Grande do Sul”*. A pesquisa de

novos livros envolve o processo ativo de acompanhar o lançamento de novas obras e verificar se o livro é diferenciado e apresenta potencial para compor o acervo.

A seleção dos livros passa por um processo cuidadoso que envolve pesquisa e leitura, de acordo com a Estrategista 4: *“Uma seleção criteriosa de livros é o que eu procuro fazer”*. A experiência que a compradora tem no campo de literatura é essencial para a empresa **adquirir bons livros**: *“tem que ser eu porque eu estudei literatura, livraria minha, mantenho acervo do jeito que eu quero que ele seja”*. Caso seja identificado uma obra diferenciada e que não está presente na relação de parceiros, o Estrategista 4 afirma que faz contato com a nova editora e distribuidora para aquisição de livros: *“Se o livro me interessar, com certeza eu vou atrás. Em 20 anos de empresa tenho contato com todo mundo. Se a editora lá de Minas lançar um livro que me interessa, eu vou atrás”*.

O Estrategista 3 em diversos momentos da entrevista afirmou ser essencial ter livros de qualidade, mas quando questionado sobre como se caracteriza um livro de qualidade, não soube definir: *“Um livro de qualidade é um livro de qualidade. Por exemplo, o Éric Robesbal é um livro de qualidade, isso é indiscutível. A história da leitura e da literatura estão aí para nos apontar os caminhos daquilo que tem valor e daquilo que é lixo”*.

Gerir estoque é fundamental para assegurar o mix de produtos e repor aqueles livros vendidos. Em função da Empresa 3 trabalhar com livros singulares, ela tem em seu acervo livros com menor saída. Em função da loja possuir um espaço limitado para estoque e exposição dos produtos, é essencial uma boa gestão de estoque.

O cliente encontra livros literários diferenciados e pode contar com a orientação de compra personalizada, pois embora a Empresa 3 afirme que seu grande potencial se refere a disponibilidade de títulos singulares, o cliente pode por desconhecê-lo não se interessar. Dessa forma, é a força de vendas e a credibilidade na loja e vendedores e auxiliará o cliente a encontrar um livro que possa o interessar. Esse processo de compra também tem influencia na experiência vivenciada, com um atendimento e ambiente familiar e que conhece seus clientes mais fiéis, como afirma a Entrevistado 3: *“Eu ouço elogios todo dia. As pessoas se encantam com a livraria, com acervo. É um leitor que se depara com um livro bom, fica feliz, se sente em casa, é isso que eu busco”*.

4.3.1.5.2 Atender de forma personalizada

Sugerir obras personalizadas envolve as atividades de **fidelizar clientes, indicar obras, conhecer livros a venda e encomendar livros**.

Fidelizar os clientes é uma atividade fundamental para a Empresa 3. A maioria dos clientes são fidelizados e possuem uma boa relação com a loja, de acordo com a Estrategista 3: *“Eu tenho clientes que encontram livros na [concorrência], solicitam para mim. [Eles] vem comprar comigo”*. Esse relacionamento é construído ao longo das experiências de compra e, de acordo com o Estrategista 3, esses clientes são vistos como amigos: *“Meus clientes são meus amigos. Não preciso fazer jogo de marketing. É tudo muito espontâneo, a gente conversa sobre política, sobre a vida, sobre menopausa, a gente conversa sobre separações, somos amigos”*.

A Empresa 3 envia newsletters (i.e. boletins informativos enviados regularmente por e-mails) a seus clientes. Segundo o Estrategista 3, por esse canal são enviadas resenhas de diferentes livros a um cadastro de clientes: *“Eu, como jornalista, faço uma newsletter. Eu pego um livro, leio, faço uma resenha e mando através da newsletter”*. São aproximadamente 20 mil clientes cadastrados e, de acordo com o Estrategista 3, essa ação é bem vista pelos clientes. Inclusive alguns desses clientes guardam as indicações enviadas por *e-mail* e chegam na loja com ela, pedindo pelo livro: *“fazem uma pastinha com aquilo que eu mando, na hora que ele quiser presentear ou ler um livro, ele vai lá e escolhe”*. O Estrategista 3 percebe que essa ação também como um serviço oferecido aos seus clientes, cujo conteúdo pode não estar facilmente disponível em outro canal.

O cliente quando chega no balcão, eu pergunto se ele tem interesse em receber a minha newsletter, então eu tenho um catálogo de clientes muito grande na minha newsletter. Então eu leio um livro, faço a resenha e disparo para todo mundo. Isso dá um excelente resultado pois é meio que uma assessoria que a gente acaba prestando. São livros que não vão sair na imprensa, que não dedica muito espaço para divulgação de livros.

São promovidos clubes de leitura para seus clientes semanalmente para a discussão de livros. Esse clube organizado pela Empresa 3 tem encontros mensais de acordo com o Estrategista 3: *“toda primeira terça-feira do mês. A gente se reúne na terça, discute o livro, aí já decidimos qual o livro que vai ser na outra terça. Uma vez por mês. [...] às vezes tem 10, 15 ou 45 pessoas”*.

Segundo a Estrategista 3, os clientes com frequência para **indicar obras**: *“90% das pessoas que entram conhecem a livraria, daí me perguntam ‘que livro você sugere?’, aí cada caso é um caso. Tem gente que já sabe, tem gente que eu sugiro, não existe um tipo só”*. Esse

relacionamento acaba se convertendo em novas vendas: *“Normalmente as pessoas que me consultam para tirar dúvida de algum livro acabam comprando”*.

“tem cliente que chega aqui sabe o que quer, tem cliente que chega aqui quer sugestão. Então tem de tudo um pouco, mas o meu público é basicamente sempre mesmo, uma cartela de cliente que não é imensa mas ela é fiel”.

Esses clientes fidelizados que solicitam indicações de livros, são atendidos por profissionais qualificados. É essencial a equipe **conhecer livros a venda**, para sugerir livros que condizem com a expectativa do leitor. Por esse motivo, a Empresa 3 contrata pessoas que apreciam literatura: *“eu trabalho com pessoas que estudam, qualificadas, inteligentes, que gostam de literatura. Pelo menos é o tipo de funcionário que eu busco para dar um atendimento qualificado”*. Esses profissionais são em maioria estudantes de graduação: *“Todo mundo tem faculdade ou na área de letras ou história, de humanas A maioria é estudantes. Depois que se formam vão buscar os seus voos, vão dar aulas por ai, mestrado, doutorado, etc”*.

Quando questionada sobre a equipe, o Estrategista 3 afirma que seus colaboradores costumam ficar por um bom tempo: *“É que assim, nunca é uma equipe eterna. As pessoas entram e saem. Eu ainda tenho sorte que as pessoas ficam um longo período comigo”*. Em função de sua equipe ser formada especialmente por estudantes universitários, eles têm um perfil de buscar outras experiências, permanecendo por períodos de médio prazo: *“Por exemplo, uma menina está estudando, quando ela se formar, acaba indo embora e eu tenho que buscar outro. Quem continua mantendo a âncora sou eu. A ponte entre funcionário que chega e funcionário que sai, eu faço essa ponte”*.

Os clientes fidelizados, quando percebem que um livro que estão buscando não está disponível na Empresa 3, frequentemente solicita uma encomenda especial. Por esse motivo, **encomendar livros** é uma atividade que auxilia na retenção de clientes e em proporcionar um atendimento personalizado. Ao encomendar livros, a Empresa 3 consegue atender a demandas de livros que normalmente não disponibiliza na loja, como livros técnicos segundo o Estrategista 3: *“Eu tenho um cliente que é um super leitor de literatura, daí ele está precisando de um livro x técnico, ele me encomenda, e eu peço especificamente para ele. A loja, o acervo, é de humanas”*. Esse sistema ainda é manual e o pedido de encomenda deve ser feito diretamente com o vendedor, sendo o cliente responsável pela retirada do ou serviço de entrega: *“Tem gente que manda o seu motoboy, tem gente que utiliza o motoboy que eu utilizo. A maioria prefere vir na livraria, funciona até às 22 horas da noite, ai o cliente já dá uma banda”*.

Quando é necessário realizar uma encomenda para um cliente a empresa costuma solicitar o livro a distribuidoras, pois são rápidas na entrega dos produtos: *“ Tem distribuidora*

que entrega no mesmo dia, ou 2 dias úteis, não é como as grandes redes que o pedido precisa ir para São Paulo, daí voltar para cá, e demora uma semana". A entrega das encomendas diretamente no costumam ser entregue em poucos dias, segundo o Estrategista 3: *"O meu cliente solicita hoje, amanhã está aqui"*.

4.3.1.5.3 Oferecer boa experiência de Compra

A experiência de compra do cliente é um fator importante para a Empresa 3 que possui uma loja física para a venda de seus produtos. Esse FCPV é composto por três atividades: **Oferecer ambiente aconchegante, organizar produtos na gôndola e garantir processo de venda eficiente.**

Oferecer ambiente aconchegante é essencial para proporcionar uma experiência agradável e familiar. A Empresa 3 pode ser caracterizada como uma loja de bairro, pequena, mas aconchegante, com artes renomadas nas paredes e estilo casual, que transmite a sensação de ambiente propício a cultura, segundo o Estrategista 3: *"eu ter um ambiente agradável, quadros que eu tenho na parede, o tipo de CD que eu vendo, o tipo de objeto que eu vendo, eu tenho bancos com obras de arte, eu tenho um ambiente propício a cultura, que respira cultura, que tem esse símbolo de cultura"*.

A livraria está inserida em um conjunto comercial, onde possui restaurantes, cinema e estacionamento. Esse ambiente não apenas facilita o fluxo de clientes na loja, como também oferece segurança, fator que em grandes cidades inibe o movimento em lojas de rua: *"Tem estacionamento, tem segurança, tem restaurante, tem bar, então a pessoa vem para cá, passa no cinema, passa na livraria, pega um livro, passa no bar, toma um chopp, encontra os amigos, o carro está seguro, segurança também tem"*.

Conforme o Estrategista 3 afirma, esse conjunto comercial permite que o cliente aproveite uma saída ao cinema, para visitar a livraria que fica logo, por exemplo: *"É estar num lugar bacana, que tem segurança, que tem cinema, isso ajuda muito, cada novo filme que entra em cartaz vem em público vem me visitar, vem comprar os livros"*.

Organizar produtos na gôndola corresponde principalmente a organização da exposição dos produtos. Dessa forma, aquelas obras que possuem maior diferenciação, ficam em um espaço de destaque. Embora uma característica marcante da livraria seja seu espaço mais informal e até mesmo com uma proposta de espaço de casa, a Empresa 3 precisa organizar seus livros pelas categorias, para guiar aquele cliente que busca por um gênero específico.

Garantir processo de venda eficiente é parte de importante da experiência de compra do cliente, pois embora a Empresa 3 conte com um atendimento personalizado, ela precisa garantir que aquele cliente que visita a loja conseguirá ser atendido em um tempo adequado e que conseguirá realizar sua compra. A loja tem um tamanho pequeno e, conforme afirma o Estrategista 3b, em alguns momentos especialmente antes das sessões de cinema, que fica no mesmo conjunto comercial, entram diversos clientes na loja. Se aqueles clientes que estão buscando indicação de um livro para a compra não conseguirem ser atendidos ou o processo de pagamento for demorado, em função da grande quantidade de clientes na loja, a experiência de compra nessa situação poderá não ser satisfatória.

4.3.1.6 Sistema de Atividades Empresa 3

O Conteúdo do Sistema de Atividades da Empresa 3 se refere a descrição das atividades que o compõe, descritas no item anterior. Para complemento da análise, o quadro 16, a seguir, apresenta exemplificações das atividades secundárias, baseadas na entrevista com o Estrategista 3.

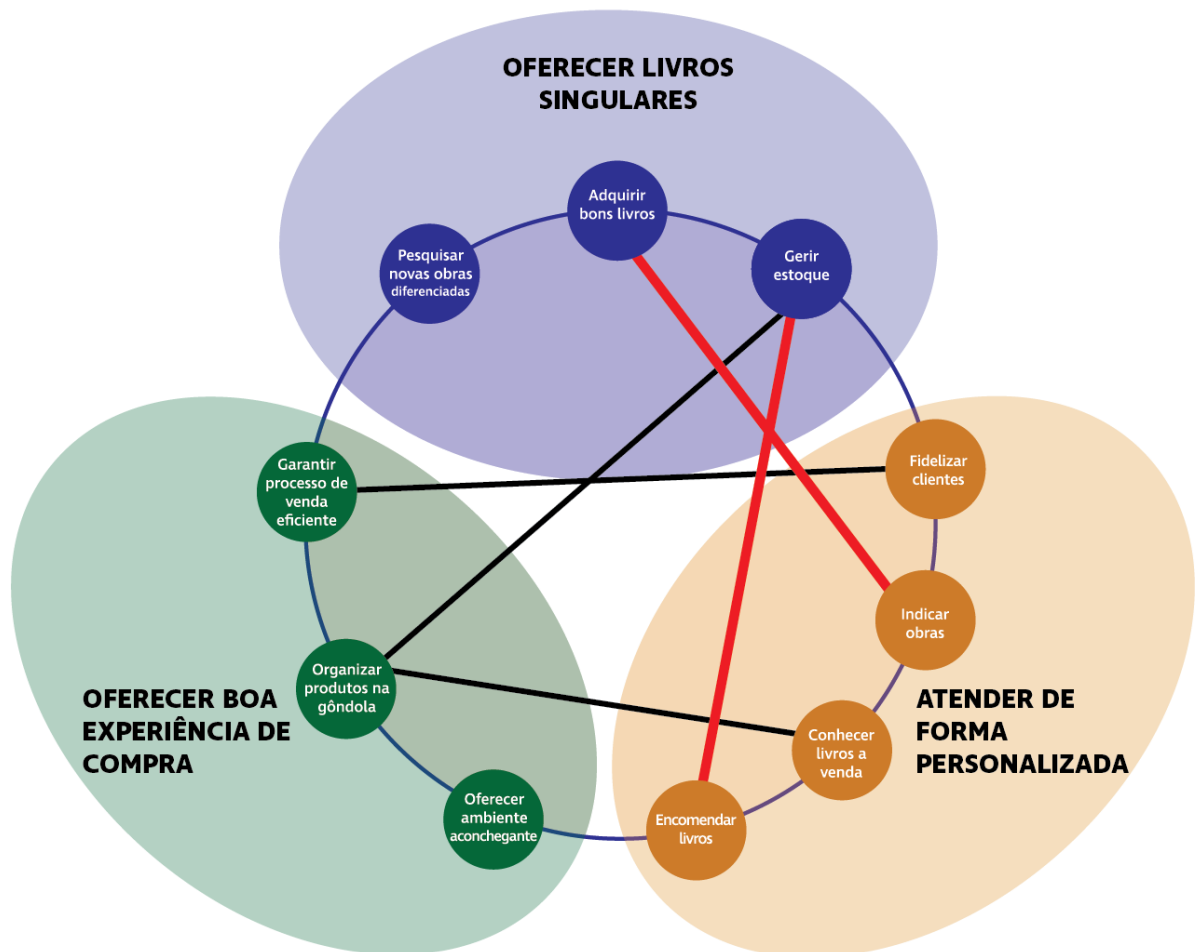
Quadro 16 - Conteúdo Empresa 3

Fatores Críticos da PV	Atividades Primárias	Atividades Secundárias (exemplos)
(1) Oferecer livros singulares	Pesquisar obras diferenciadas	Buscar lançamentos, analisar críticas literárias.
	Adquirir bons livros	Negociar com distribuidoras, analisar catálogo de livros dos editores.
	Gerir estoque	Acompanhar estoque baixo.
(2) Atender de forma personalizada	Fidelizar clientes	Enviar newsletter, promover clube de leitura.
	Indicar obras	Perguntar temas de interesse do cliente
	Conhecer livros a venda	Ler livros clássicos da literatura, conhecer novos itens a venda
	Encomendar livros	Verificar disponibilidade de livro no distribuidor, avisar cliente quando o livro chega em loja
(3) Oferecer boa experiência de compra	Oferecer ambiente aconchegante	Limpar a loja, organizar as mesas e estantes
	Organizar layout de PDV	Categorizar os produtos a venda, organizar mesa de lançamentos
	Atender com empatia	Conhecer os clientes que frequentam a loja

Fonte: A autora (2018)

A Estrutura do Sistema de Atividades da Empresa 3 apresenta duas principais inter-relações: “adquirir bons livros” e “indicar obras”, “gerir estoque” e “encomendar livros”. Na figura 9, a seguir, estão apresentadas essas inter-relações, destacadas em vermelho.

Figura 9 - Estrutura Empresa 3



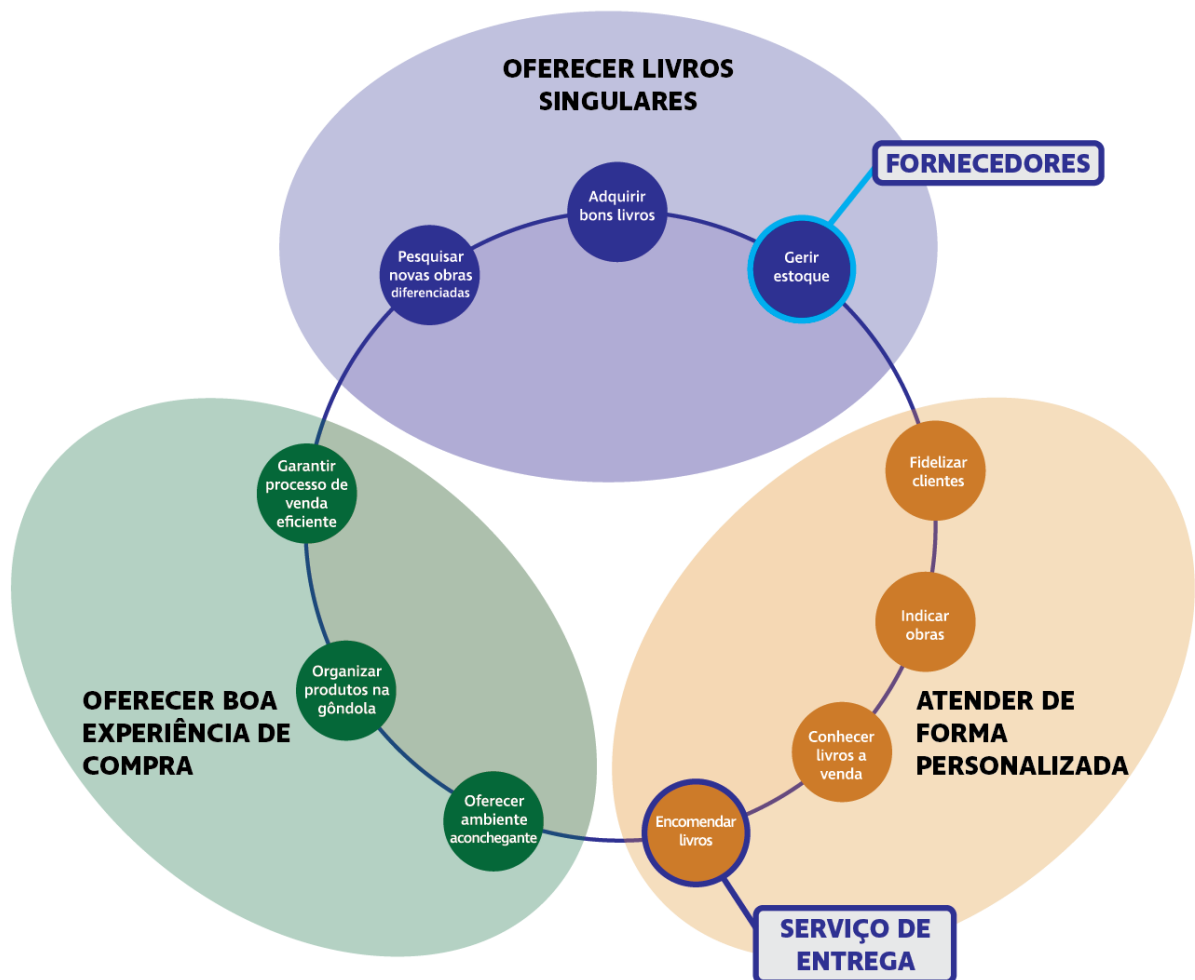
Fonte: A autora (2018)

Adquirir bons livros é essencial para compor um acervo diversificado. Diversos clientes, segundo o Estrategista 3 pedem recomendações de livro para compra, por esse motivo o processo de seleção e compra dos livros no fornecedor deve refletir quais são aqueles livros que tem mais procura na loja e aqueles potenciais para venda. Por sua vez, gerir estoque e encomendar livros, tem relação direta, especialmente pois os clientes fidelizados da Empresa 3, muitas vezes, aguardam encomendas quando o livro não está disponível a venda. Alguns

livros que a Empresa 3 possui em seu mix não está disponível nas distribuidoras e nesse caso elas precisam encomendar as editoras, processo que pode demorar semanas, de acordo com o Estrategista 3. Por esse motivo a gestão do estoque é fundamental, a fim de ter disponível livros em loja, e evitar encomendas que podem demorar muito tempo, atrasar e causar transtornos para o cliente ou desistências de compra.

A Governança do Sistema de Atividades da Empresa se refere a relação que a Empresa 3 mantém com seus fornecedores de livros (i.e. editoras e distribuidores) e serviços de entrega, para atender encomendas dos clientes. A figura 10, a seguir, apresenta a governança do Sistema de Atividades da Empresa 3.

Figura 10 - Governança Empresa 3



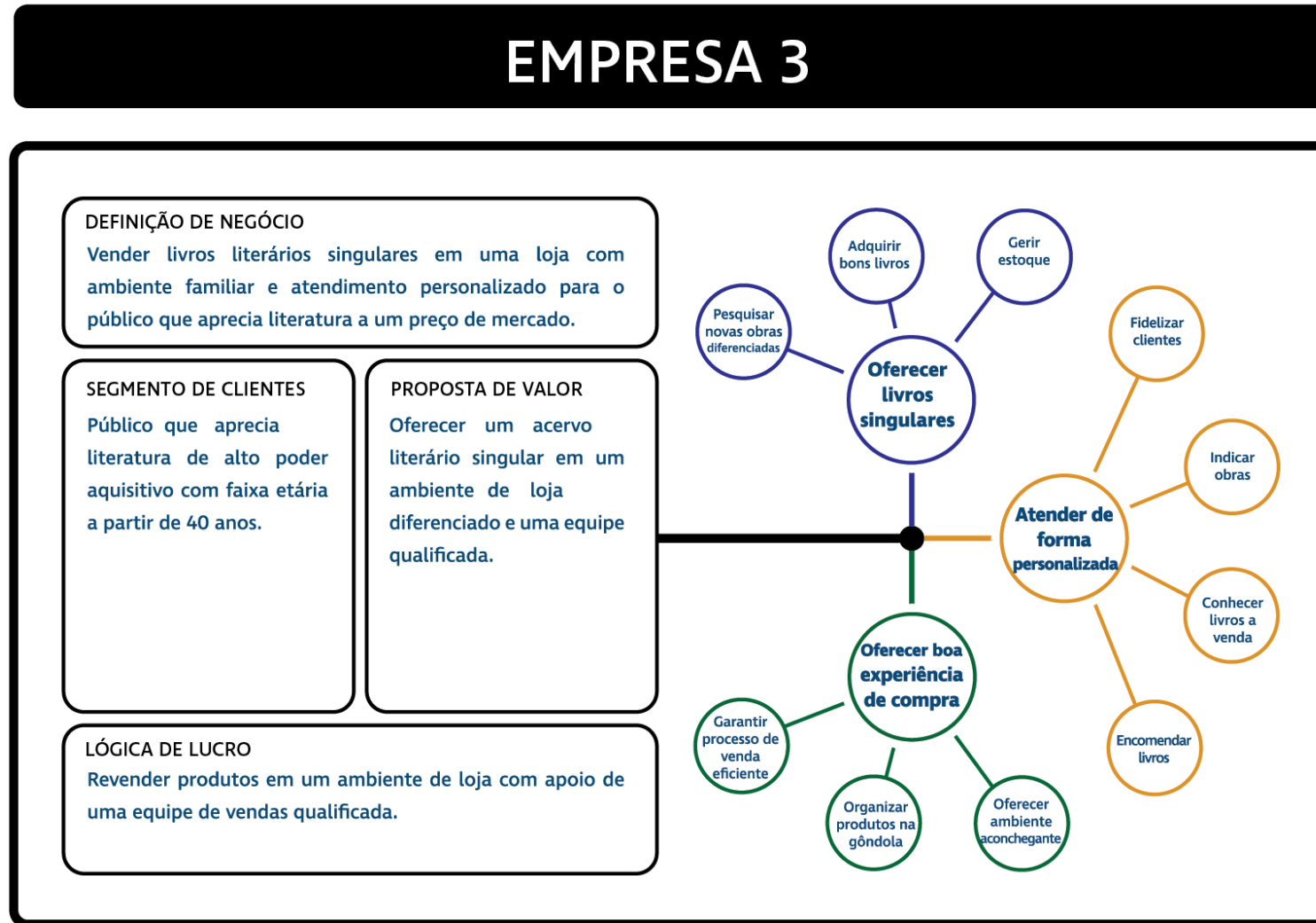
Fonte: A autora (2018)

O relacionamento com os fornecedores é essencial para a atividade “gerir estoque”. A maior parte das compras, segundo o Estrategista 3, é realizada através de distribuidores locais, pois a entrega é mais rápida e o volume de pedido menor. Em alguns casos o Estrategista 3b afirma que aqueles livros que os distribuidores oferecem são best-sellers que vendem bem em outras livrarias, mas que não são aqueles livros que seus clientes buscam. Os clientes buscam na Empresa 3 obras singulares, de acordo com o Estrategista b, houve casos em que o distribuidor desconhecia obras da editora, por não costumar tê-las disponível em estoque. Nesse exemplo, o distribuidor ao entrar em contato com a editora tomou ciência do livro. Por esse motivo, essa relação estreita é essencial, é uma parceria. Nas encomendas dos clientes a Empresa 3 conta com o serviço de empresas terceirizadas para entrega em casa.

4.3.2 Representação do Modelo de Negócio da Empresa 3

As dimensões analisadas da Empresa 3 estão consolidadas na sua representação do Modelo de Negócio, apresentada na figura 11, a seguir.

Figura 11 – Representação de MN da Empresa 3



Fonte: A autora (2018)

A análise do Modelo de Negócio da Empresa 3 evidenciou algumas oportunidades de melhoria para a organização. A Empresa 3 atua no mercado de forma tradicional, direcionando todas as suas vendas para uma loja física com produtos de terceiros, de onde obtém seu ganho através de revenda. As Fontes de Receita como as Bases de Custos são pouco flexíveis a empresa depende do ganho em escala, pois como possui poucas possibilidades para flexibilizar ambos elementos, detém-se a vender mais para mais clientes. Diferentemente, ela poderia ter disponíveis outros canais de venda, como venda online, encomendas e entrega na casa do cliente, ou mesmo programas de assinatura. Dessa forma, ela aumentaria suas Fontes de Receita e potencializaria seu lucro. Por outro lado, ela poderia também alterar suas Bases de Custos, trabalhando com produtos próprios nos quais teria margem maior. A diversificação das FR, como no caso da venda virtual, traria outra perspectiva para a BC, pois os custos de uma loja virtual são inferiores, a uma loja física, sendo cada venda menos custosa, por não envolver estrutura físicas e nem funcionários. Portanto, a empresa 3 poderia oferecer o serviço online e serviço de entrega como complemento e apoio à experiência de compra em loja, na qual é centrada sua proposta de valor.

A Proposição de uma Programa de Fidelidade parece contribuir para a retenção de clientes. São várias formas de valorizar aquele cliente, seja programa de pontuação, que a cada compra o cliente pontua de acordo com o valor gasta e depois ganha um bônus para gastar em compras da loja, ou mesmo em alguns serviços atrelados apenas aqueles clientes que participam desse programa, como envio das resenhas e desconto em empresas parceiras.

4.4 Empresa 4

Todos os meses os assinantes do clube literário da Empresa 4 recebem em casa um livro surpresa, edição exclusiva, uma revista cuja narrativa está orientada ao livro enviado, e um marcador de páginas e envelope com identidade visual semelhante e que compõe o kit. A Empresa 4, que iniciou sua operação em 2014 com 65 associados, no final de 2017 alcançou mais de vinte mil associados no total, em mais de mil e quinhentas cidades do Brasil. A Empresa 4 possui um Modelo de Negócios orientado para a experiência literária, ao proporcionar uma leitura diferenciada, oferecer um livro com uma edição exclusiva e aproximar pessoas para formar uma comunidade literária.

4.4.1 Dimensões de Análise Empresa 4

4.4.1.1 Definição de Negócio da Empresa 4

A Definição de Negócio da Empresa 4 pode ser entendida como: **oferecer assinaturas mensais de livros exclusivos à um grupo de assinantes**. Para essa definição foram realizadas as seguintes reflexões:

- a) O que ela faz: Produz livros exclusivos;
- b) Como ela faz: Assinaturas de livros;
- c) Para quem: Assinantes que formam uma comunidade literária;
- d) Por quanto: Mensalidade.

A Empresa 4 produz livros exclusivos, que são edições especiais, com prefácio criado especificamente para o kit enviado. Esses assinantes mensais formam uma comunidade literária, na qual a cada mês recebem seu kit e tem oportunidade de trocar experiências com outros leitores.

4.4.1.2 Segmento de Clientes da Empresa 4

O Segmento de Clientes da Empresa 4 pode ser compreendido como **público jovem que aprecia a alta literatura**, conforme afirma o Estrategista 4: *“Fica bem claro que é um público que é da alta literatura, que lê 25 livros ou mais por ano e que gostam de desafios literários, como a arte da escrita”*. A construção do Segmento de Clientes foi ocorrendo ao longo da entrevista, inicialmente o Estrategista 4 afirmou que seu Segmento de Clientes eram aquelas pessoas que gostam de ler: *“Pessoas que gostam de ler, obviamente. Nós somos um pouco simplista, mas isso já abrange bastante gente”*. Fica evidente que o Estrategista 4 compreende quem são seus clientes, porém essa definição foi estabelecida apenas ao longo da entrevista. A identificação do Segmento de Clientes da Empresa 4 foi realizada a partir da análise do Perfil de Clientes e do Valor Esperado.

A Empresa 4 tem consciência de seu Perfil de Cliente, segundo o entrevistado 4 afirma, foi realizada uma pesquisa de mercado para conhecê-los melhor e traçar perfis: *“A gente fez uma pesquisa bem extensa ao longo desse ano, nós mandamos para 15 mil clientes que a gente tinha na época e 5 mil responderam. Foi super bom o engajamento e nós chegamos numas*

personas no final”. A pesquisa ofereceu também alguns dados demográficos dos clientes: “a média de idade dos nossos clientes é de 34 anos, a mediana um pouco mais baixa, é uns 29 e 30 anos, 70% dos clientes são mulheres e 30% dos clientes são homens. Essa proporção se mantém desde os 9 meses da empresa até hoje”.

O Valor Esperado pode ser compreendido pela expectativa dos clientes em relação aos livros diferenciados que possam proporcionar discussão com outros leitores. São dois problemas que caracterizam tipos de clientes, aqueles que gostam de ler e que sentem falta de compartilhar suas percepções e opinião sobre a leitura e aqueles que possuem menos interesse na leitura e que acreditam que ela pode ser monótona, segundo o Entrevistado 4.

Tu pegava um livro qualquer na biblioteca ou na livraria e não sabia escolher e lia umas 10 a 15 páginas, não avançava, às vezes lia metade e largava, enfim. Então estereotipando tem esses dois tipos de pessoas que a [empresa 4] resolveu claramente esses problemas deles. Hoje a gente considera que a [empresa 4], além de uma assinatura de livros é uma comunidade literária.

Para resolver o problema do primeiro perfil a Empresa 4 cria relevância para cada um dos livros selecionados, com indicação de curadores renomados, e cria expectativa com um livro surpresa, de gênero diferente, a cada mês. Enquanto para o segundo perfil, o enfoque da solução do problema está na criação das redes sociais literárias, que permitem que os clientes da Empresa 4 compartilhem experiências e opiniões sobre o livro do mês, ou ainda possibilita que eles confabulem sobre os temas dos próximos meses, troquem visões sobre os autores das obras ou sobre o tema literatura em si.

4.4.1.3 Proposta de Valor da Empresa 4

A Proposta de Valor pode ser entendida como **oferecer experiências literárias exclusivas a associados que formam uma comunidade literária**. A compreensão de experiências tem um sentido amplo. Nessa linha, o Estrategista 4 afirma claramente que sua Proposta de Valor é oferecer experiências literárias e identifica a empresa como uma grande produtora de entretenimento: “*A Disney dos livros, nós tentamos criar assim*”. Para compreender a Proposta de Valor, foram analisados os Benefícios Principais e as Soluções Oferecidas pela Empresa 4.

As Soluções Oferecidas possuem relação direta com aqueles Valores Esperados. Para aqueles clientes cujo problema era a ausência de contatos para compartilhar suas visões sobre as leituras, a Empresa 4 criou uma rede social literária e para aqueles cujo problema era uma leitura um tanto monótona, a empresa desperta interesse na leitura com livro surpresa, indicação

de uma curadoria renomada e temas diferenciados a cada mês. Dessa forma, todo o mês o cliente recebe um livro surpresa em casa.

A busca por temas diferentes a cada mês é essencial para oferecer maior diversidade de leitura: *“a gente quer proporcionar leituras diferentes que a pessoa não leria normalmente”*. As obras são selecionadas para proporcionar novas experiências aos leitores: *“Ela é uma empresa que acredita que a literatura pode ser leve e profunda, então a gente tenta trazer leitura diferente para os associados”*. Aqueles livros chamados de Best-Sellers, pelo seu alto número de vendas não entram nessa seleção de livros, pois o leitor normalmente teria acesso a eles em uma livraria qualquer.

A rede social literária é importante para a criação de valor. A empresa 4 busca criar um ambiente no qual seus clientes possam trocar experiências sobre os livros e assuntos literários, de acordo com o Entrevistado 4, esse canal atende uma necessidade existente para aqueles que leem:

Tu não precisa ficar procurando outras pessoas para que leram esses livros para conversar. Muitas vezes a pessoa quer compartilhar com alguém e não sabe ou não conhece quem já leu. Esse é um pilar muito forte de compartilhamento. É muito fácil, basta ir no aplicativo ou no facebook ou encontro presencial que as pessoas marcaram.

A própria experiência de trocar ideias com outros leitores, nos canais de comunicação da Empresa 4 e se relacionar com a comunidade literária são essenciais para criar valor. Em função de todos os associados receberem o mesmo livro em um curto período de tempo facilita a troca de ideias. Dessa forma, essa associação se assemelha a um clube de leitura tradicional, onde um grupo de pessoas combinam de ler um livro em comum para discutir sobre este. No caso da Empresa 4, esse contato é viabilizado pelas redes online, e atualmente com um número de associados de vinte mil, são diversas pessoas para se conhecer.

Quanto aos Benefícios Principais esses podem ser entendidos como conveniência e exclusividade. A conveniência está presente na proposta de valor da Empresa 4, pois o kit de assinatura é entregue diretamente na casa do cliente e valor da mensalidade é cobrado em grande parte automaticamente, conforme afirma o Entrevistado 4: *“Tem a conveniência que tu não precisa se preocupar em escolher, em ir na livraria comprar, porque ele vai chegar na tua casa”*. O kit entregue em sua casa e o nome do livro não são divulgados. A proposta é que o cliente descubra sobre o livro assim que abrir a caixa. Esse mistério faz parte da experiência que a empresa pretende criar, despertando interesse do leitor a cada novo livro. A empresa 4 tem compromisso em enviar livros que sejam relevantes e que sejam obras literárias originais. Por isso, a empresa conta com a indicação de artistas, que em sua maioria são escritores

renomados. O enfoque é encontrar obras literárias valiosas e pouco difundidas e oferecer ao leitor uma experiência rica e diferenciada.

A obra é exclusiva pois a edição enviada para o cliente é desenvolvida especialmente pelo Empresa 4 com a parceria da editora detentora dos direitos do livro. A exclusividade é um elemento presente na proposta de valor da Empresa 4. Cada livro enviado possui uma edição especial, com capa diferenciada e em alguns casos até mesmo o prefácio, conforme descreve o Entrevistado 4 as obras enviadas para os clientes se diferem daquelas disponíveis nas livrarias tradicionais: *“Tu encontra o livro, mas não encontra a diagramação, a capa, sumário às vezes fazemos especial. Nossos livros hoje são livros de luxo. Se fossem vendidos na livraria seriam muito mais caro.* Cada item presente no kit enviado ao cliente completa uma identidade visual que reflete o conteúdo do livro. Todo esse cuidado estético, com um design moderno e arrojado, está presente também nos demais itens à venda na loja virtual e disponível apenas para associados. Dessa forma, a sensação de exclusividade está ancorada nas experiências de consumo.

4.4.1.4 Lógica de Lucro da Empresa 4

A forma de cobrança da mensalidade automática é elemento essencial para entendimento da Lógica de Lucro da Empresa 4. No quadro 17, a seguir, estão identificadas as Fontes de Receita, as Bases de Custo e a própria definição da Lógica de Lucro da Empresa 4.

Quadro 17 - Lógica de Lucro da Empresa 4

Fontes de Receita	Bases de Custo	Lógica de Lucro
- Assinatura de livros mensal; - Venda de produtos exclusivos pelo site.	- Produção de livros exclusivos; - Sistema de entrega (parceiros).	- Oferecer assinaturas de livros exclusivos, com cobrança automática e frete adicional.

Fonte: A autora (2018)

A principal Fonte de Receita da Empresa 4 é a assinatura de livros. Mas a alta taxa de fidelidade e de relacionamento com a marca podem proporcionar receita extra, através de seu canal virtual, (i.e. *ecommerce*), para seus assinantes, onde eles podem adquirir produtos inéditos ou kits mais antigos para completar sua coleção, conforme afirma o Estrategista 4: *“Ela compra para ela em geral, por exemplo, tu entrou em Maio e recebeu de Maio a Dezembro, e tu quer*

fechar a coleção daquele ano. Tu quer compor a prateleira, então as pessoas vão comprando aos poucos, às vezes dão de presente, mas em geral é para si”.

As Bases de Custos da Empresa 4 se referem a concessão dos direitos autorais que inclui a produção dos livros; e o sistema de entrega, realizado por empresas parceiras. Todo o sistema de entrega é terceirizado, seja através das agências de correios ou transportadoras. Atualmente, a Empresa 4 tem separado o valor de frete e o de assinatura, pois ao atender diversos estados do país, com diferentes empresas parceiras, as taxas de entrega se diferem e, dessa forma, ela consegue garantir a mesma receita, independentemente da localidade onde o cliente reside.

A modalidade de mensalidade com cobrança automática facilita a recompra e estimula a permanência de assinatura. Na forma de pagamento de cartão de crédito, que representa a principal modalidade aderida, à medida que o cliente aceita os termos de assinatura, ele passa a ser descontado mensalmente. Esse processo de cobrança é automático, não sendo necessário aprovar a compra a cada mês. Alguns clientes podem optar pelo pagamento por boleto bancário e nesse caso o cliente deverá realizar o acerto mensal, mas conforme o Entrevistado 4 afirma, essa modalidade é escolhida por clientes que não tem opção de cartão de crédito e representam um número muito menor de clientes.

Embora a cobrança automática estimule a permanência, é importante ressaltar que a política de cancelamento flexível permite que o cliente desista da assinatura a qualquer momento sem ônus. Essa condição incentiva o novo cliente a testar um mês de assinatura inicial e se não estiver de acordo pode desistir sem sofrer prejuízos. Para reter os clientes, a Empresa 4 oferece a modalidade de assinatura anual, que mantém o cliente fidelizado por um ano e em contrapartida oferece a ele um desconto financeiro de 10% do valor da mensalidade.

Em uma edição especial de aniversário a Empresa 4 elaborou um livro com conteúdo exclusivo, uma forma de captar uma receita maior, pois nesse contexto não apenas a edição possuía ilustração, diagramação e prefácio diferenciado, mas a própria história contada foi produzida especificamente a pedido da Empresa 4 para aquele kit. Nesse caso, a Empresa 4 realiza a venda dos direitos a editora que igualmente envia para a produção os livros. Essa modalidade pode garantir maior rentabilidade, mas é necessário ressaltar que um dos principais elementos da Empresa 4 é a curadoria, oferecer livros surpresas que sejam relevantes, pouco difundidos, indicados por um grande escritor. Logo, atualmente oferecer unicamente livros com conteúdo exclusivos, mesmo que mais rentáveis, pode comprometer a percepção de valor oferecida. Nesse contexto, a Lógica de Lucro consiste-se em **oferecer assinaturas de livros exclusivos, com cobrança automática e frete adicional.**

4.4.1.5 Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 4

Os Fatores Críticos da Proposta de Valor da Empresa 4 que sustentam o valor criado e entregue ao cliente são: (1) **despertar o interesse nas obras**, (2) **criar edições exclusivas**, (3) **formar uma comunidade literária** e (4) **entregar a domicílio periodicamente**.

4.4.1.5.1 **Despertar interesse nas obras**

A cada mês um novo livro é entregue diretamente na casa do cliente. O Estrategista 4 descreve esse livro como surpresa, pois o assinante descobrirá sobre a obra apenas quando estiver abrindo o box enviado. Essa surpresa faz parte da experiência de compra, mas para que ela desperte o interesse pela espera do livro e crie a expectativa desejada, a Empresa 4 realiza as seguintes atividades: **relacionar-se com curadores, gerenciar temas de interesse, criar conteúdo relevante e divulgar obras**.

Relacionar-se com curadores é uma atividade essencial desse negócio, esses são artistas convidados que indicam livros de sua preferência para os kits enviados aos clientes. Esses artistas são em maioria escritores renomados, reconhecidos por suas obras.

A seleção dos livros e temas é importante, segundo o Estrategista 4: *“a gente tem a equipe de produtos que, todos os meses, está lendo todos os livros que são indicados e escolhendo dentre a lista dos curadores”*. Dessa forma, a indicação do curador é parte importante do processo, mas a seleção do livro, considerando os temas e a criação de um conteúdo que conte a história de porquê o livro foi escolhido são atividades que em conjunto irão despertar interesse nas obras.

Os temas a cada mês são diferentes, sendo escolhidos pela equipe, de acordo com o Estrategista 4: *“a gente faz o nosso filtro com base no que a gente envia, a gente não quer mandar livros do mesmo estilo, a gente quer proporcionar leituras diferentes que a pessoa não leria normalmente”*. **Gerenciar temas de interesse** é importante pois, além dos livros serem obras surpresas, os temas diferentes desafiam os leitores a conhecer outros gêneros de leitura, que talvez não fossem sua escolha de preferência em uma compra tradicional. Segundo o estrategista 4, a Empresa 4: *“desafia a zona de conforto literária porque tu não vai ler só livro policial, que é o que tu gosta e o que tenderia a comprar para sempre”*.

A empresa 4 busca **criar conteúdo relevante** em todos os meios de comunicação com seus clientes, pois a cada entrega do box a Empresa 4 precisa criar interesse na leitura do livro surpresa enviado. Para isso, é enviada uma revista de conteúdo exclusivo para o associado.

Além disso, a Empresa 4 possui um blog de literatura e sua própria rede social, disponível por aplicativo. Nesses meios são criadas matérias sobre a obra enviada, sobre literatura e curiosidades da vida e obra de escritores.

O Estrategista 4 afirma que a Empresa 4 oferece muito além do livro em si: *“tu vai conhecer autores, tu tem muito mais referências, a gente traz biografias de autores, curadores”*. Essas informações são resultado das pesquisas realizadas que geram conteúdo relevante para o cliente. O Estrategista 4 ainda afirma que sua empresa descobre aquelas obras que muitas vezes estão escondidas nas prateleiras. Ele exemplifica com um livro que foi escrito ao longo de vinte e sete anos, uma obra que reflete a vida da autora que a escreve: *“A autora escrevia todo dia um pouco e pegava essas páginas e resumia em uma página apenas então todo o dia ela tinha esse trabalho e depois resumir em uma página”*.

A revista que acompanha do box tem o conteúdo (e.g. matérias, curiosidades) criado especialmente para o kit. De acordo com o Estrategista 4, a revista tem uma função importante, visto que o livro é surpresa e possivelmente desconhecido para o assinante: *“a revista tem o papel que aquela leitura tenha sentido para ti”*. Ela desperta interesse na leitura e apresenta todo o contexto daquele livro para o leitor, como afirma o Estrategista 4:

Falamos um pouco do livro sem *spoilers* e uma parte sobre curiosidades de vários tipos. Curiosidades que tem a ver com este livro, que te ajudam a entender o contexto em si que passa. Ou este autor fez uma coisa muito diferente no passado e não tem nada a ver com a literatura, mas a gente quer contar então são os ecos da leitura. Aquelas coisas que ficam ecoando na tua cabeça depois que a gente faz a pesquisa, a gente traz também para os associados.

A criação do conteúdo da revista é realizada por uma equipe especializada, segundo o Estrategista 4: *“Tem o jornalista que escreve, tem mais uma pessoa de letras, agora entraram mais duas pessoas, uma delas trabalhou em várias editoras, tem um conhecimento de mercado editorial super grande e uma outra pessoa do jornalismo”*.

Antes do envio do livro, com o objetivo de **divulgar obras**, são divulgadas nas redes sociais postagens com pistas sobre o próximo livro que será enviado. Da mesma forma, após o envio do kit a casa do cliente, é realizado uma postagem interativa (e.g. com vídeo que demonstra a experiência de abrir a caixa e conhecer o seu conteúdo, revista do mês, livro e demais acessórios) contando o que o associado recebeu. Esse tipo de comunicação reforça a marca, mas principalmente pode despertar interesse em potenciais associados.

4.4.1.5.2 Criar edições exclusivas

A exclusividade é um elemento importante no Modelo de Negócios da Empresa 4. A cada livro escolhido é realizada uma negociação da compra dos direitos com as editoras, é desenvolvida uma arte específica para a obra em conjunto com o ilustrador e uma revista especial sobre o livro é criada. Além disso, a Empresa 4, cria em datas especiais, um livro com conteúdo inédito, exclusivo para seus associados. Dessa forma, as principais atividades desenvolvidas são: **negociar com as editoras, criar arte com ilustrador e criar livro exclusivo.**

A editora detém os direitos do livro, a cada projeto é necessário **negociar com as editoras** a aquisição de direitos e quantidades de livros para a produção. Na fase inicial da Empresa 4, os livros entregues para os clientes eram edições tradicionais, encontradas nas livrarias. Atualmente, o envio de cada box é composto pelo livro, revista, marca páginas e uma capa, que representa um novo projeto e que precisa de planejamento e que seja realizado com antecedência, segundo o Estrategista 4: *“Antes a gente ligava para a editora e comprava o livro, agora a gente compra e começa um projeto, agora a gente tem que começar com meses de antecedência para elaborar tudo isso aqui”*.

A própria editora que detém os direitos indica um ilustrador para criar as artes do box, de acordo com o Estrategista 4: *“Todos os meses contratamos um artista, em parceria com a editora, que já tem os direitos e aí a gente faz um livro totalmente inédito”*. A empresa 4 trabalha em conjunto para uma **criar arte com ilustrador**, que seja diferenciada e que represente a essência do livro. O Estrategista 4 afirma que os livros são de luxo e que possuem valor agregado, diferente daqueles disponíveis nas livrarias: *“não encontra a diagramação, a capa, sumário às vezes fazemos especial. Nossos livros hoje são livros de luxo. Se fossem vendidos na livraria seriam muito mais caro”*.

A Empresa 4, em datas especiais, busca **criar livro exclusivo**, de conteúdo inédito. Para a elaboração dessa obra especial a organização contrata escritores convidados, de acordo com o Estrategista 4: *“A gente contatou 10 escritores de língua portuguesa e cada um escreveu um conto para a [coleção exclusiva]”*. Esses livros inéditos reforçam o valor dessa experiência exclusiva, pois são livros que não estão à disposição a venda em qualquer outro local.

4.4.1.5.3 Formar uma comunidade literária

A Empresa 4 percebeu um problema dos consumidores de livros literários: a leitura poderia ser as vezes monótona e solitária. O consumidor realiza a leitura do livro de sua escolha, mas muitas vezes não tem com quem compartilhar sua visão sobre a leitura e trocar ideias, de acordo com Estrategista 4: *“quem gostava de ler, já tinha o hábito de ler, ele era muito solitário, não tinha com quem compartilhar isso”*. Essa comunidade é parte fundamental da Proposta de Valor, segundo o Estrategista 4: *“A gente tenta criar uma comunidade que o pilar central é a caixinha todos os meses”*. São desenvolvidas as seguintes atividades para a criação dessa comunidade literária: **interagir nas redes sociais e relacionar-se com assinantes, presentear fidelização, moderar redes sociais**.

A empresa 4 possui um blog sobre literatura, curiosidades sobre obras e escritores e matérias institucionais, como descreve o Entrevistado 4: *“A gente tem um blog que fala sobre literatura”*. *Esse blog tem conteúdo exclusivo e postagem frequente*. Embora tenha um espaço disponível para comentários a interação entre os usuários é limitada, com diversas publicações sem comentários. Para tal, **interagir nas redes sociais** é uma atividade essencial para torná-lo relevante e atualizá-lo constantemente.

Relacionar-se com assinantes é importante para o valor de comunidade proposto. Há clientes que entram em contato com a empresa para trocar ideias sobre os livros. Dessa forma, o Estrategista 4 afirma que sua equipe é incentivada a conhecer os livros:

[...] mesmo que eles não leiam todos os livros, a gente não obriga, mas todo mundo aqui na Empresa ganha o kit e, além disso, todos os meses, a gente tem o café literário, que é quando a gente apresenta o livro para a empresa. O motivo é para quando o cliente ligar e quer conversar sobre o livro, que isso acontece, quer falar alguma coisa sobre a leitura, as pessoas tenham mais propriedade para falar.

Essa relação com os consumidores é essencial, o Estrategista 4 afirma que a cada mês eles convidam clientes para conhecer a Empresa 4 e seus colaboradores, uma ação que visa aproximar os assinantes a marca. Além disso, **presentear fidelização** é essencial para fortalecer o propósito de comunidade. Além de compor em todos os meses no kit enviado um item especial para o assinante, chamado pela Empresa 4 como um mimo (e.g. sacola do tipo ecobag, um chá ou um quebra-cabeça), a cada ano de assinatura o cliente recebe um pingente. Esse item representa um reconhecimento pela fidelidade do cliente, e ainda é colecionável, sendo os pingentes de comemoração da associação de um, dois e três anos diferentes entre si. Esse mimo é uma forma adicional de cativar o cliente e a Empresa 3 cria itens exclusivos a cada envio.

A fim de criar interação entre os leitores, seus assinantes, a empresa criou diversos canais de comunicação, blog, rede social em seu aplicativo e o próprio relacionamento direto com o cliente, através de meios convencionais como telefone e *e-mail*. O aplicativo desenvolvido pela Empresa 4 pode ser considerado um dos principais canais para a criação da comunidade literária, que será aqui denominado como sua rede social literária. Para disponibilizar esse recurso aos usuários, o Entrevistado 4 afirma que a empresa dispõe de uma equipe de programadores: “*duas pessoas de TI, um desenvolver para IOS e outro para Android que ficam tocando o desenvolvimento específico do aplicativo*”. O aplicativo é voltado para a criação da comunidade literária, nesse espaço os associados podem trocar opiniões e discutir sobre os livros, de acordo com o Entrevistado 4:

Tu não precisa ficar procurando outras pessoas que leram esses livros para conversar. Muitas vezes a pessoa quer compartilhar com alguém e não sabe ou não conhece quem já leu. Esse é um pilar muito forte de compartilhamento. É muito fácil, basta ir no aplicativo ou no facebook ou encontro presencial que as pessoas marcaram.

Além da rede social literária da Empresa 4, exclusiva aos seus assinantes, a empresa também está presente nas principais redes sociais existentes. Dessa forma, para efeito de análise esses canais serão denominados de forma genérica como redes sociais convencionais, neste capítulo.

A Empresa 4 atualmente não possui como enfoque proporcionar aos associados encontros presenciais para troca de experiências. A comunidade literária pode ser entendida como uma proposição mais virtual de comunidade, pois suas interações majoritariamente se dão nesse meio. Já foram realizados pequenos encontros pela empresa, mas normalmente quem os organiza são os próprios assinantes, conforme afirma o Estrategista 4:

Começou a ter isso organicamente, muitas vezes não foi a gente que lançou essa ideia, a gente tenta criar uma estrutura que facilite. As pessoas se encontraram, colocaram no facebook. O de Brasília já acontece a 12 meses, então em agosto, dois dos nossos sócios viajaram para Brasília, foram no encontro para conhecer o pessoal, pois estão fazendo todos os meses já faz 1 ano.

Para garantir a surpresa no recebimento dos livros, a Empresa 4 costuma **moderar redes sociais** (i.e sua rede social literária e redes sociais convencionais) ocultando e restringindo o acesso de comentários que possam divulgar detalhes importantes sobre os livros, conforme afirma o Estrategista 4: “*Claro que se ela divulgar no aplicativo, a gente vai colocar um spoiler alert ali, a gente tem a funcionalidade no aplicativo de alertar quando há spoiler*”.

4.4.1.5.4 **Entregar a domicílio periodicamente**

A entrega do box (i.e. caixa enviada contendo livro do mês, revista, marca página e envelope) é realizada diretamente na casa do cliente, oferecendo mais comodidade, por não envolver deslocamento na compra e por orientar o cliente quanto ao livro. Segundo o Estrategista 4: *“Tem a conveniência que tu não precisa se preocupar em escolher, em ir na livraria comprar, porque ele vai chegar na tua casa”*. A Empresa 4 deve gerenciar as assinaturas e a entrega, que deve buscar ser mais sincronizada possível para que os clientes recebam as obras no mesmo período, para tal a Empresa 4 desenvolve as seguintes atividades: **entregar simultaneamente, organizar kits para envio e gerenciar assinaturas.**

Entregar simultaneamente é importante pois a cada mês é enviado um livro novo e os leitores tem aquele mês até a chegada do novo livro para concluir a leitura. Além disso, grande parte dos clientes após lerem o livro podem interagir nas redes sociais, então aquele cliente que receber o livro atrasado pode não apenas se prejudicar com menos tempo para leitura, como também pode deixar de participar das discussões sobre obra.

As entregas dos livros são realizadas por empresas terceirizadas, mas cabe a Empresa 4 negociar o envio, segundo o Estrategista 4: *“A gente negocia, a gente sabe as quantidades e o peso e negociamos”*. A Empresa 4 atende diversas regiões do Brasil, para algumas trabalha em conjunto com transportadoras, em outros casos com os correios. Para que aconteça a entrega simultânea há um esforço de toda a equipe para articular em tempo a logística interna para **organizar kits para envio**, conforme afirma o Entrevistado 4.

A gente gostaria que todas as pessoas do Brasil recebessem no mesmo dia. Isso é utópico no Brasil, enviar para 27 unidades federativas com capital e interior e achar que vão receber no mesmo dia, mas a gente tenta concentrar as entregas. Então a gente manda primeiro os que demoram mais e depois os que demoram menos, pois não queremos que alguém receba muito antes do que o outro e já divulguem que já está lendo.

Essa organização de envio em momentos distintos em função previsão de entrega, demonstra o grau de preocupação da empresa com o envio simultâneo. O processo de separação dos kits é manual e envolve uma equipe específica para essa função, conforme afirma o Estrategista 4: *“A empresa no primeiro trimestre de 2018 tinha registrado 7 pessoas responsáveis pela montagem dos kits, que envolvem um bom tempo de dedicação”*. A dedicação desses profissionais é exclusiva para essa função, que ao longo de todo o mês é desenvolvida: *“leva o mês inteiro, a gente passa o mês inteiro montando e etiquetando”*.

Gerenciar assinaturas é uma atividade importante, pois como oscila o número de associados mês a mês a quantidade de livros a ser enviadas para produção poderá ser diferente em algum mês, o que pode influenciar na quantidade de livros pedidos e na logística interna dos *box*. Essa atividade de gerenciar as assinaturas também contempla todo o apoio aos assinantes atuais e auxílio para os novos assinantes.

A cada mês há variação no número de assinantes, seja porque há novos associados ou em função de desistências. A Empresa 4 permite que a assinatura seja cancelada, sem compromisso de manter adesão, dependendo do Plano contratado. Embora essa tática possa garantir mais flexibilidade para o cliente, inclusive incentivar novos assinantes a experimentar a assinatura, pois podem contratar o serviço e em caso de descontentamento não há compromisso em manter-se associado, ao mesmo tempo essa tática exige maior controle das assinaturas vigentes.

O cancelamento em grande parte é de iniciativa do assinante, mas ele também pode ocorrer quando há problema no processamento de pagamento da assinatura mensal. Nesse caso, de acordo com o Estrategista 4, se o pagamento escolhido pelo cliente for através do cartão de crédito, descontado automaticamente na fatura, quando não há limite no cartão, o pagamento não será realizado. Se a Empresa 4 entrar em contato com assinante e não conseguir estabelecer outra forma de pagamento, após algumas tentativas a assinatura deve ser cancelada.

O número de assinantes pode sofrer alteração maior e influenciar o estoque de livros, também influencia no pedido de produção dos livros à editora. A Empresa 4 atualmente costuma pedir um número maior para segurança, no qual o excedente é revendido na loja virtual. Novos associados buscam edições antigas para completar sua coleção.

4.4.1.6 Sistema de Atividades da Empresa 4

O Conteúdo do Sistema de Atividades da Empresa 4 se refere a descrição das atividades que o compõe, descritas no item anterior. Para complemento da análise, o quadro 18, a seguir, apresenta exemplificações das atividades secundárias, baseadas na entrevista com o Estrategista 3.

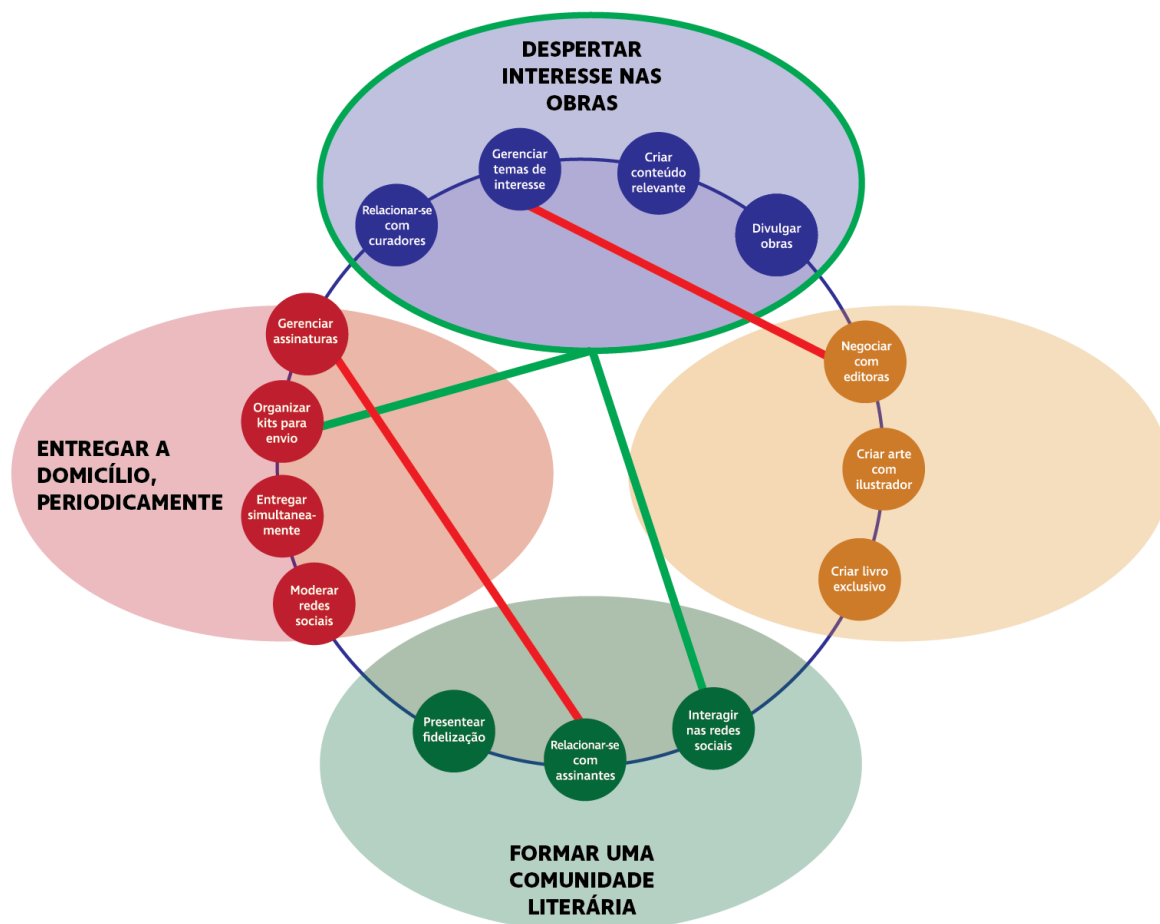
Quadro 18 - Conteúdo Empresa 4

Fatores Críticos da PV	Atividades Primárias	Atividades Secundárias (exemplos)
(1) Despertar interesse nas obras	Relacionar-se com curadores	Solicitar lista de indicações, agendar entrevistas para revista.
	Gerenciar temas de interesse	Analisar temas enviados anteriormente, pesquisar sobre livros potenciais para o próximo kit.
	Criar conteúdo relevante	Escrever texto para blog, escrever matéria sobre o autor do livro do mês.
	Divulgar obras	Gravar vídeo do conteúdo de um box enviado, criar pistas sobre o próximo livro surpresa.
(2) Criar edições exclusivas	Negociar com editoras	Negociar tiragem e valores com editoras, acompanhar produção dos livros.
	Criar arte com ilustrador	Realizar reunião de briefing com ilustrador, aprovar arte o livro.
	Criar livro exclusivo	Convidar escritor para o livro.
(3) Formar uma comunidade literária	Interagir nas redes sociais	Responder comentário de assinantes, postar novas matérias.
	Relacionar-se com assinantes	Convidar assinantes para visitar a empresa, enviar um mimo como desculpas quando há um problema no kit enviado.
(4) Entregar a domicílio	Moderar as redes sociais	Bloquear postagens sobre livros enviados, banir mensagens inapropriadas
	Entregar simultaneamente	Solicitar transporte dos box, encaminhar box aos correios
	Organizar kits para envio	Separar itens para caixas aos clientes, organizar caixa para transporte
	Gerenciar assinaturas	Acompanhar número de assinaturas vigentes, verificar contas com pagamento inconsistente

Fonte: A autora (2018)

A Estrutura do Sistema de Atividades da Empresa 4 apresenta cinco principais inter-relações. A relação entre Atividade e FCPV está sinalizado em verde, enquanto entre as atividades em vermelho, conforme está apresentado na figura 12, a seguir.

Figura 12 - Estrutura Empresa 4



Fonte: A autora (2018)

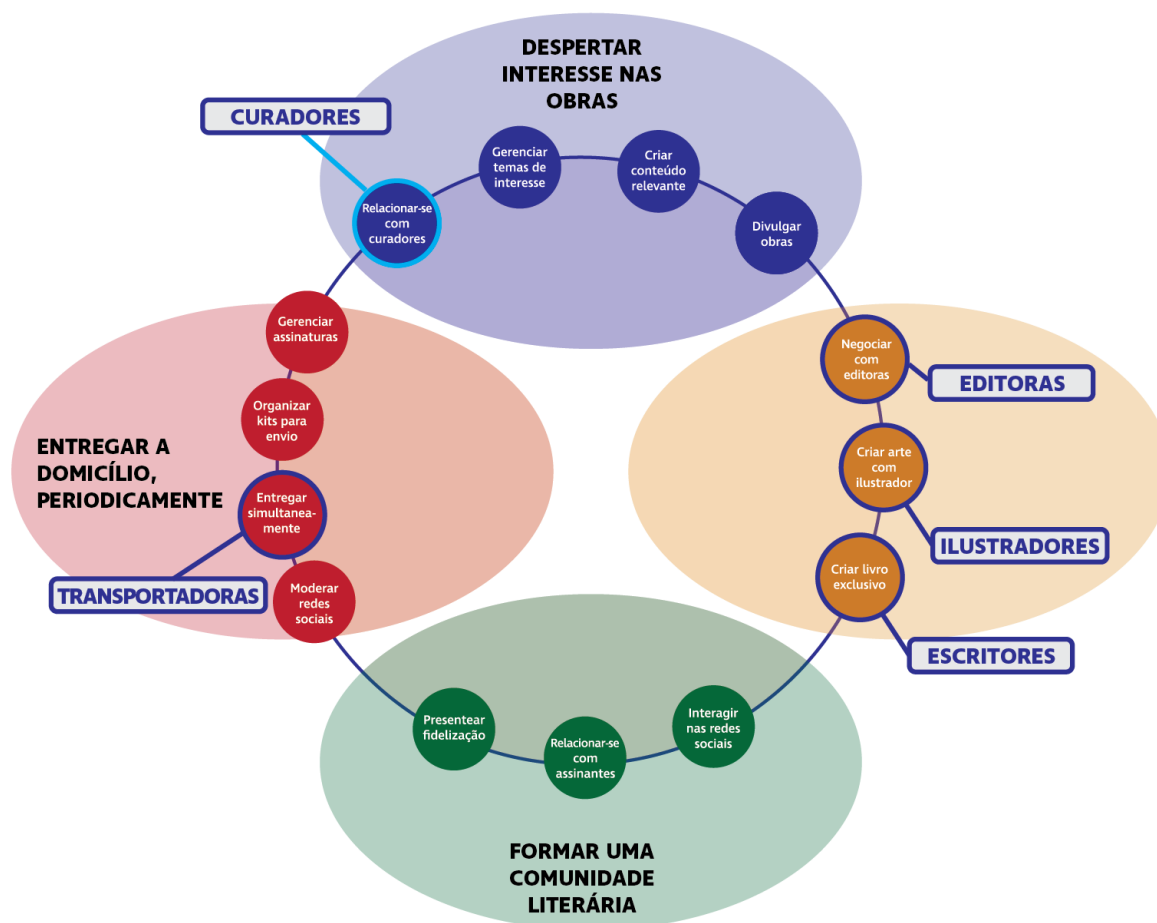
Quanto a relação entre atividades e FCPV, tanto a atividade de moderar as redes sociais quanto a atividade de entregar simultaneamente possuem grande relação com o FCPV “despertar interesse nas obras”. No entendimento de FCPV, para que haja esse interesse nas obras, é necessário realizar suas quatro atividades primárias, mas mesmo que essas atividades sejam desenvolvidas de forma eficiente, caso os clientes recebam o livro em diferentes períodos do mês pode não gerar o engajamento e repercussão que se pretende. Enquanto se não for moderado as redes sociais, e os canais que os clientes conversam, trechos importantes dos livros podem ser divulgados e, dessa forma, todo o esforço para gerar interesse nas obras pode ser atenuado.

Por sua vez, quanto a relação entre as atividades, há inter-relação entre as atividades “gerenciar temas de interesse” e “negociar com editoras”. Gerenciar os temas de interesse é uma atividade constantemente realizada pela Empresa 4 para a definição de qual será o livro do próximo mês, que seleciona essas obras a partir de uma lista de indicações de curadores. A

viabilização desse projeto depende diretamente da negociação com a editora, dos direitos, volume e valor negociado.

A governança do Sistema de Atividade da Empresa 4 está apresentado na figura 13, a seguir.

Figura 13 - Governança Empresa 4



Fonte: A autora (2018)

A Empresa 4 se relaciona com curadores, editoras, ilustradores, escritores e transportadoras na operação de seu negócio. O relacionamento com curadores é de ordem institucional, eles são escritores renomados, reconhecidos por suas obras no campo de literatura. Seu papel é indicar bons livros, que possam despertar interesse nos leitores da Empresa 4. Essa indicação envolve, não apenas a sugestão de um título, mas também uma narrativa de porquê esse livro está sendo indicado e em que momento e contexto o curador teve acesso a ele. Dentro desse contexto, o livro indicado pode ter sido uma inspiração para as próprias obras escritas pelo curador. Aqueles leitores que admiram o curador, podem criar uma expectativa para

conhecer o livro, pelo papel que este teve na carreira do curador, e não especificamente pelo seu tema, por exemplo. Essa relação com o curador, desde criar uma relação duradoura e acessível, até mesmo compor uma carteira de curadores renomados é essencial para a Empresa 4.

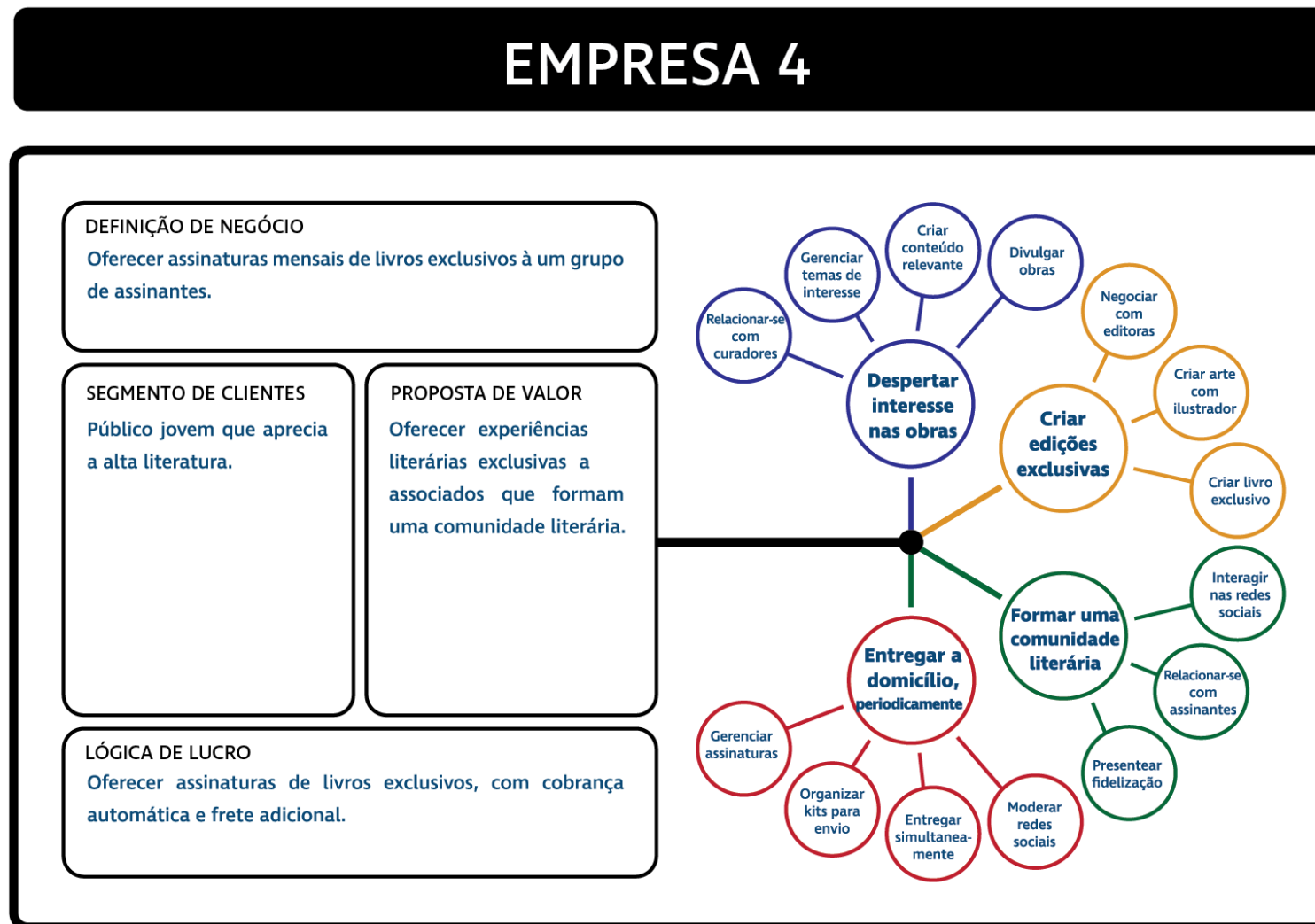
As editoras detêm os direitos dos livros que são produzidos e comercializados pela Empresa 4. Elas, na maioria dos casos de acordo com o Estrategista 4, aproxima os ilustradores para a confecção da edição exclusiva. O constante contato com as editoras e recorrentes negociações, torna delas parceiras da Empresa 4. No aniversário da Empresa 4 foi criado um livro inédito exclusivo a seus assinantes, desenvolvido a pedido da empresa por Escritores convidados. Nessa experiência a editora adquiriu os direitos da obra, tornando-se parte essencial para a viabilização do projeto.

No Modelo de Negócio da Empresa 4 todo o processo do cliente adquirir a assinatura mensal e de relacionamento com a Empresa 4 é virtual. Dessa forma, não há espaço físico para a retirada dos kits, eles são enviados diretamente a casa do cliente. Por esse motivo, a entrega dos kits a domicílio é uma atividade muito importante, desenvolvida por empresas parceiras terceirizadas. Pelo fato da entrega ser mensal, o cliente deve receber no início de mês para ter tempo de realizar a leitura até o próximo mês, que receberá outro livro. Além disso, sendo o livro surpresa, cria-se expectativas nos assinantes para descobrir qual o livro do mês, por esse motivo, é essencial que as entregas sejam realizadas de forma simultânea, no início do mês no menor espaço de tempo possível, assim todos assinantes receberão seus kits ao mesmo tempo.

4.4.2 Representação do Modelo de Negócio da Empresa 4

As dimensões analisadas da Empresa 4 estão consolidadas na sua representação do Modelo de Negócio, apresentada na figura 14, a seguir.

Figura 14 - Representação de MN da Empresa4



Fonte: A autora (2018)

O Modelo de Negócio da Empresa 4 apresenta um arranjo articulado para a criação da proposta de valor. A Empresa 4 conhece seu Segmento de Clientes e seu perfil de compra, como também tem consciência do valor que entrega. Como oportunidades de aprimoramento, pode-se considerar que a Empresa 4 poderia desenvolver tanto encontros presenciais para seus associados, bem como identificar quais os principais temas de interesse de seu público-alvo e ampliar o portfólio do box.

Encontros presenciais entre os assinantes pode ser interessante para a proposição de valor da criação de uma comunidade literária. Atualmente alguns clientes por iniciativa própria marcam encontros para discussão de livros presenciais, seja através das redes sociais convencionais ou da rede social literária desenvolvida pela Empresa 4 para interação de seus associados. Essa proposta de comunidade literária é essencial na visão da Empresa 4, por esse motivo poderia ser pensando eventos nas capitais dos principais estados que estão presentes, com escritores locais, oportunizando uma experiência diferenciada a seus assinantes. Esses eventos podem ser, inclusive, um espaço de contato de potenciais assinantes, que podem ter contato com a marca e vivenciar uma experiência literária, proposição de valor da Empresa 4.

Atualmente a Empresa 4 tem enfoque em dois grupos de assinatura. O primeiro deles, refere-se ao box de temas diferenciados e livro surpresa; enquanto o segundo se refere a livros inéditos ainda não presentes no Brasil, modalidade de assinatura mais recente. Com a ampliação no número de assinantes, pode ser interessante para a empresa desenvolver box de temas específicos. Há clientes, por exemplo, que preferem livros policiais. Para esse público, pode ser interessante receber mensalmente diferentes livros policiais, selecionados a partir de critérios rigorosos. Embora o tema nesse caso não seja surpresa, o livro continua sendo, e aquele leitor que já possui afinidade pelo tema, pode ficar ainda mais interessado pelos livros que receber.

4.5 Análise de Competitividade: terceiro pilar

4.5.1 Configurações de Valor

A Análise de Modelo de Negócio pode apresentar uma configuração de novidade, lock-in, complementariedade e eficiência (NICE) para a configuração de valor. Essa análise considerou uma escala de cinco pontos (i.e. muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto). Aquelas configurações fortemente presentes no MN, representam na escala “alto” e muito “alto”. Por sua vez, as demais representam o potencial do MN. No quadro 19, a seguir, está a análise do NICE das empresas estudadas.

Quadro 19 - Configurações de Valor

NICE	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Novidade	Muito baixo	Médio	Muito baixo	Alto
Lock-in	Muito baixo	Muito baixo	Médio	Muito alto
Complementariedade	Baixo	Baixo	Médio	Médio
Eficiência	Alto	Baixo	Baixo	Baixo

Fonte: A autora (2018)

O destaque em verde sinaliza a configuração com maior presença nos MN das organizações, enquanto o destaque em amarelo representa aquelas configurações que possuem potencial futuro (possibilidades de instanciações futuras são propostas no item de Análise Estratégica deste capítulo).

A Empresa 1 possui alta eficiência pois seu modelo verticalizado permite que tenha redução nos custos de transação. O Estrategista 1, quando questionado porque a empresa adotava essa estratégia, afirmou que não está satisfeito com a performance das empresas contratadas e, por isso, a Empresa 1 possui um modelo verticalizado. Há potencial para a complementariedade em função da capilaridade de atuação. Atualmente a empresa além de fabricante, também é responsável pela venda nas lojas e pode aproveitar essa força de vendas própria para aproximar-se dos lojistas e oferecer ações diferentes ao consumidor.

Na Empresa 2 a novidade é média. Atualmente ela está elaborando, em conjunto com um parceiro, uma nova certificação que oferecerá maior credibilidade para os consumidores quanto ao seu processo produtivo, que representa Novidade no Conteúdo do Sistema de Atividade (i.e. nova atividade). A novidade também está atrelada aos novos testes de insumo que a Empresa 2 tem desenvolvido para diversificar seu sabor. A empresa tem maior facilidade para modificar sua fórmula, pois embora a planta fabril seja terceirizada, os insumos diferenciados ela mesma adquire. Com a produção em lotes, em períodos específicos, a Empresa 2 consegue testar novas fórmulas, como no caso do sabor de avestruz, que atualmente está compondo o sabor de aves. Essa ração atualmente também possui frango, mas que ao longo do tempo, se fornecimento se mostrar eficiente e a fórmula consistente, pode ser retirado da composição e o avestruz se tornar um sabor único.

Portanto, uma indústria que produz diariamente grandes volumes, possui menos flexibilidade para fazer alterações pontuais, pois o volume de compra de insumos é maior e

precisa considerar o melhor aproveitamento de sua capacidade instalada da fábrica. Dessa forma, a Empresa 2 não está comprometida com os recursos da fábrica, pode contar com outros serviços e pode diferenciar desde sua fórmula como seu sistema produtivo, portanto tem maior condições de gerar Novidade.

Por sua vez, a Empresa 3 possui complementariedade média com potencial futuro, pois ao criar uma boa experiência de compra em loja, a Empresa 3 tem oportunidade de oferecer outros serviços complementares. Atualmente o MN da Empresa 3 possui enfoque no comércio local e físico, um modelo restrito. O ambiente comercial que a loja está inserida possibilita que sejam criadas parcerias com os demais negócios presentes no local, como o próprio cinema, que, de acordo com o Estrategista 3b, atrai diversos de seus clientes.

Por fim, o Modelo de Negócios da Empresa 4 apresenta como principal fonte de competitividade o Lock-in. Isso porque a empresa, com o seu programa de assinatura, oferece aos seus clientes experiências exclusivas, que apenas seus assinantes podem desfrutar. No momento em que esse cliente cancela sua assinatura, ele automaticamente perde todos os benefícios adquiridos como assinante, como acesso ao aplicativo e compras de kits antigos e outros produtos da marca. Nesse contexto, a Empresa 4 busca valorizar o assinante, para que ele sinta que pertence a uma comunidade única, conforme afirma o Estrategista 4.

Em geral as pessoas valorizam bastante o todo o que a empresa oferece assim. Porque se ela sai,,ela não pode mais comprar mais produtos na loja, não pode mais acessar o app e ela não tem a experiência de abrir a caixinha todos os meses com surpresas, enfim.

A gente tem um blog que fala sobre literatura, a gente tem uma loja virtual que as pessoas possam comprar kits anteriores, somente para associado, então podem comprar almofadas de livro, cama de Pet em formato da caixa da [marca], camisetas, capinha de celular e todos os tipos de artigos literários que a gente consegue desenvolver a gente vende lá.

O Lock-in representa essa estrutura que a Empresa 4 cria para manter o cliente associado, tornando o custo de mudança alto, pois além do box enviado, ele também para de acessar os canais da comunidade literária. Dessa forma, aquele cliente, por exemplo, que mensalmente costuma ler o livro que chega a sua casa e acessar a rede social literária para discutir sobre o desfecho da história, pode até refletir que livros ele encontra em uma livraria da cidade; mas um ambiente para discussão e pessoas que leram o mesmo livro e interessadas em conversar, pode ser mais difícil de substituir (i.e. encontrar um serviço substituto).

4.5.2 Análise da Concorrência

4.5.2.1 Modelos de Negócio 1 e 2

Os Modelos de Negócios das Empresas 1 e 2 se diferem em diversos aspectos, especialmente quanto ao seu arranjo no Sistema de Atividades. Nessa análise será realizado um comparativo das seguintes Dimensões de Análise: Segmento de Clientes, Proposta de Valor e Sistema de Atividades.

O Segmento de Clientes de ambas empresas tem similaridades, é um público predominantemente do gênero feminino, com bom poder aquisitivo. Enquanto a Empresa 1 afirma que o traço principal de seu público é tratar seu animal de estimação como parte da família, por isso seu cliente busca oferecer um alimento melhor para a saúde de seu pet, a Empresa 2 possui um produto diferenciado e acredita que seu público-alvo busca seu produto por ser altamente nutritivo, pois seus clientes são pessoas saudáveis que buscam um alimento saudável também para o seu pet.

Quanto a Proposta de Valor, enquanto a Empresa 1 compete na visão de um produto mais saudável por um preço atrativo, a Empresa 2 tem foco em um produto altamente nutritivo, com um valor de venda mais alto que a concorrência. Por sua vez, a Lógica de Lucro é semelhante em ambas empresas. A equação considera o preço estimado de gôndola, pois é importante considerar toda a cadeia e garantir que o preço que for ofertado a venda seja competitivo. O cálculo de lucro considera qual margem o produto pode ser vendido, considerando o preço desejável na gôndola (i.e. preço de venda ao cliente final).

O Sistema de Atividades da Empresa 1 possui a maioria das atividades governadas pela própria empresa, em função do modelo verticalizado. O FCPV “oferecer preço atrativo” é essencial para a PV da Empresa 1 e as atividades relacionadas pertencem a operação de sua própria fábrica. Diferente na Empresa 2 que possui como FCPV “passar confiança” pois além da marca ser nova no mercado brasileiro, ainda o tipo de alimentação produzido (i.e. alimento úmido) é pouco difundido como alimento balanceado e diário, sendo muitas vezes considerado pelo tutor como um petisco, conforme análise. A Empresa 1, por contar com uma fábrica realiza a atividade de “impulsionar vendas”, relação direta das metas da fábrica com os lojistas. Enquanto isso a Empresa 2 possui atividade “gerenciar vendas no distribuidor”. Em ambos casos o objetivo é vender mais aos lojistas, mas a forma de gestão é diferente em ambas empresas.

Portanto, o Modelo de Negócio das Empresas 1 e 2 possuem algumas particularidades. Ambas produzem e comercializam alimentos para animais de estimação, mas a Empresa 1 em um modelo verticalizado e a empresa 2 em um modelo aberto, envolvendo diversos parceiros e principalmente com diferenças significativas na Proposta de Valor e Sistema de Atividades.

4.5.2.2 Modelos de Negócios 3 e 4

O MN das Empresa 3 e 4 são distintos. Embora ambas empresas tenham como produto livros literários, tanto o Segmento de Clientes apresenta diferenças, como a Proposta de Valor e o Sistema de Atividades. O Segmento de Clientes tem similaridades, pois o público-alvo são aquelas pessoas que apreciam literatura, porém as faixas etárias dos clientes são diferentes sendo a Empresa 3 mais velhos em relação a Empresa 4. A Proposta de Valor da Empresa 3 está centrada na experiência de loja, ambiente e atendimento personalizado; enquanto a Empresa 4 busca oferecer experiências literárias através de livros exclusivos que são entregues na casa do cliente, e disponibiliza uma plataforma para os assinantes interagirem sobre a leitura dos livros, a fim de formar uma comunidade literária.

O Sistema de Atividades é distinto, reflexo da própria Proposta de Valor. A Empresa 3 tem como Fatores Críticos da Proposta de Valor (FCPV) “oferecer livros singulares”, “atender de forma personalizada” e “oferecer boa experiência de compra”. Entre as atividades desenvolvidas pela empresa estão “adquirir bons livros”, “pesquisar novas obras diferenciadas”, “conhecer livros a venda” e “oferecer um ambiente aconchegante”. Essas atividades refletem a Proposta de Valor baseada no acervo e na experiência de compra na loja, modelo tradicional de loja física.

Por outro lado, o Sistema de Atividades da Empresa 4 possui como FCPV: “despertar interesse nas obras”, “criar edições exclusivas”, formar uma comunidade literária”, “entregar a domicilio, periodicamente”. Algumas das atividades desenvolvidas são “criar conteúdo relevantes”, “negociar com editoras” “relacionar-se com clientes”. A Empresa 4 tem envolvimento grande na criação dos kits exclusivos e na manutenção das redes sociais e operações com envio dos produtos.

Esses Sistemas de Atividades são diferentes, em relação a conteúdo, estrutura e governança. As atividades são diferentes, assim como suas relações e os papéis envolvidos (i.e. Empresa 3 mantém relação comercial principalmente com distribuidora, enquanto a Empresa 4 tem como parceiros principais as editoras para a confecção de livros exclusivos). De forma ampla, é possível ver similaridades, como o grande envolvimento com os clientes e os esforços

de fidelização; e a capacitação e conhecimentos de literatura que os profissionais precisam desenvolver.

4.5.3 Análise Estratégica e Potencial de Inovação em MN

A partir da análise do MN atual da organização é possível instanciar MN futuros e dessa forma projetar como e quais cenários apresentam oportunidades às organizações. Foram criadas sugestões de instanciações para as empresas analisadas, conforme o quadro 20, a seguir.

Quadro 20 – Instanciações

Empresas	Instanciações	Configuração Potencial
Empresa 1	Linha de produtos saudáveis	[↑] complementariedade
	Venda por canais virtuais (<i>ecommerce</i>)	[↑] novidade
Empresa 2	Sistema de distribuição: Empresa distribuidora ou Representante Comercial	[↑] eficiência
	Plano de assinatura de alimento úmido	[↑] lock-in
Empresa 3	Vendas pelo e-commerce	[↑] complementariedade
	Clube Cultural	[↑] lock-in
Empresa 4	Kits Especiais	[↑] complementariedade
	Aplicativo de livros	[↑] novidade

Fonte: A autora (2018)

A Empresa 1 tem investido nos últimos anos em desenvolvimento de produtos mais naturais, para um público mais seletivo, que valoriza o bem-estar. A intenção da Empresa 1 é descontinuar produtos de qualidade inferior (i.e. categoria de rações Standard) por acreditar que sua marca pode competir entre as melhores rações do mercado e que possui grande público consumidor. Nessa linha propõe-se que a empresa instancie um MN com linha de produtos específica para o público que valoriza o bem-estar. Produtos como petiscos e alimentos úmidos são complementares a alimentação dos animais de estimação, parece interessante a empresa analisar o potencial de mercado e sua configuração futura. A Empresa 1 atualmente já trabalha com frutas em natura como maçã, banana e mamão. Esses insumos podem formar biscoitos naturais, bem como alimentos úmidos produzidos com carne fresca, como patês especiais.

A Empresa 1 percebe que seu consumidor é jovem e está conectado as novas tecnologias, perfil que costuma realizar compras virtuais. Dessa forma, uma instanciação de configuração futura pode ser a venda pelo ecommerce. Atualmente, grande parte das lojas que revendem seus produtos não possuem lojas virtuais, e a marca acaba perdendo vendas potenciais. Além disso, em função da Empresa 1 ser fabricante de produtos, ao criar uma plataforma própria para venda online ela compete com seus revendedores, por esse motivo, de acordo com o Estrategista 1, esse movimento não é bem visto pela sua cadeia. Pode-se instanciar uma configuração futura, por exemplo, que a empresa adote uma nova marca, se relacione com um parceiro detentor da plataforma e passe a ter mais presença nesse canal virtual. Ao criar essa nova configuração a Empresa 1 pode gerar Novidade, tanto em relação ao conteúdo das atividades, como em sua estrutura e governança. Dessa forma, essa configuração pode representar potencial inovação em Modelo de Negócio.

A Empresa 2 é uma organização entrante no mercado e por esse motivo tem testado diferentes configurações para distribuição de produtos, buscando aquela financeiramente mais rentável e com potencial de expansão satisfatório. De acordo com o Estrategista 2, é possível contar com três formas de distribuição: primeiro, contratar uma empresa especializada em distribuição de produtos; segundo, buscar um representante comercial; ou terceiro, contratar um funcionário próprio. A distribuição através de uma empresa especializada oferece maior possibilidade de penetração, pois essa empresa normalmente já distribui outras marcas e já possui uma carteira de clientes. Mas, em contrapartida, ela adiciona um percentual significativo de margem quando revende ao lojista, além de contar com uma equipe própria de venda, na qual a Empresa 2 pode não ter acesso tão próximo quanto esperado.

Por sua vez, o representante também possui uma carteira de clientes, mas ele realiza os pedidos em nome da fábrica, retendo em parte uma comissão. Porém, o sistema de entrega desses produtos deve ser através da própria fabricante ou da contratação de outra empresa de entrega. Por fim, contratar um vendedor, possibilita que a empresa tenha maior acompanhamento das vendas, mas ao mesmo tempo pode oferecer menor penetração, pois enquanto um distribuidor já possui uma carteira de lojas e diversos vendedores, no caso de contratação é necessário buscar diversos profissionais e que já tenham tido experiência no setor, isso pode levar mais tempo até consolidar uma boa equipe. Refletir sobre o sistema de distribuição e essas três configurações oferece possibilidades para um Modelo de Negócio futuro da empresa 2, que podem gerar Eficiência ao MN.

O Estrategista 2 afirma que o varejo está migrando para plataformas digitais e que hoje não consegue aproveitar as vendas nesse canal de forma satisfatória. Nesse contexto, poderia

ser proposto a Empresa 2 vender pelos canais digitais atendendo diretamente o cliente, em um modelo semelhante aos programas de assinatura que entregam com uma frequência programada o produto na casa do cliente. Esse modelo oferece maior possibilidade de retenção dos clientes, em função das compras programadas, gerando conseqüentemente Lock-in no MN.

A Empresa 3 atualmente possui um modelo tradicional de loja física. O Estrategista 3b afirma que mais de trinta por cento das vendas de livros ocorrem virtualmente. A Empresa 3 possui um acervo especial, com obras singulares, algumas difíceis de ser encontradas. A venda pelo *Ecommerce* pode gerar um incremento de vendas por três sentidos. Primeiro, para aqueles clientes que querem comprar um livro, mas não possuem tempo de visitar a livraria, ou aquele cliente que mora longe ou em outra cidade. Conforme o Estrategista 3b, há clientes do interior do estado que vem comprar na livraria, um desses clientes afirma que na sua cidade não tem uma livraria, apenas papelaria, dessa forma, ele não encontra os livros que busca nessa região.

Segundo, refere-se a continuar atraindo o público jovem, que embora não seja o público-alvo, eles têm cada vez mais participado da composição de clientes. Esse público tem hábito de comprar virtualmente, e se a empresa não estiver nesse canal, pode perder oportunidades de venda. Por fim, terceiro, refere-se a buscar novos clientes. A empresa atualmente está presente nas redes sociais, mas para que o potencial cliente conheça os produtos precisa necessariamente visitar a loja. A venda online permitirá que novos clientes tenham contato com a livraria, as obras a venda, e que conseqüentemente as vendas aumentem. Segundo o Estrategista 3b a empresa já tem acervo necessário à disposição para esse tipo de venda. Uma instanciação do MN futuro pode auxiliar na compreensão de quais as novas atividades e recursos são necessários para gerir uma venda online, desde logística, até operação do fluxo de pedidos, acompanhamento e pós-venda. As vendas nesse canal podem gerar complementariedade ao MN.

A Empresa 3, embora, possua enfoque na comercialização de livros, sua compreensão de valor está além da transação comercial de mercadorias. O cliente que visita a loja é atendido por profissionais que são leitores, que apreciam a arte da escrita. A experiência de compra também representa uma troca cultural, uma oportunidade para pedir sugestões de livros, debater com o vendedor quais são os lançamentos e visões sobre as obras. A Empresa 3 pode instanciar um MN no qual ela oferece esses serviços e experiências através de um Clube Cultural, atrelando eventos artísticos, ou parcerias com o cinema vizinho no mesmo conjunto comercial. Essa experiência de compra pode transcender o processo de compra habitual e ser transformada em um negócio. Nesse clube os clientes pagariam uma mensalidade e teriam direito a eventos e conteúdos exclusivos como resenhas e um canal para discussão de obras. As configurações

de valor potenciais são *lock-in*, em função de criar mecanismos que retenham esse cliente, e complementariedade, pois além do livro em si, a empresa proporcionará diferentes outras experiências culturais complementares.

Por fim, a Empresa 4 atualmente possui dois planos de assinaturas mensais. Embora o segundo plano tenha sido lançado muito recente, o Estrategista 4 afirma que consegue perceber que o público possui pequenas distinções entre si, inclusive quanto a proposta do livro (i.e. enquanto a primeira assinatura é diversificada, podendo ser um conto ou romance, por exemplo, o segundo plano possui livros chamados best-sellers, de leitura rápida e altamente absorvível). Dessa forma, a Empresa 4 poderia instanciar MN futuros considerando novos planos, para público adolescente, crianças, executivos, por exemplo. Sendo o público diferente, a Proposta de Valor deve ser revisitada e ajustada.

Outra direção potencial para a Empresa 4 é atrelada a tecnologia. Atualmente o aplicativo que possui a rede social literária da Empresa 4 atua como um apoio essencial ao clube de assinatura. Esse *know how* adquirido e equipes capacitadas podem proporcionar a criação de outros aplicativos sobre livros, que podem em si se tornar um negócio. O Estrategista 4 afirma que sua empresa está buscando outras possibilidades de diversificar o negócio e a tecnologia pode ser um caminho. A Empresa 4, por exemplo, poderia desenvolver um aplicativo para leitores descobrirem novos livros, trocarem informações e rentabilizar o negócio através de anunciantes. Essa configuração representa Novidade, pois envolve criar novas atividades e potencialmente governança, com envolvimento de parceiros e anunciantes. Portanto, essa configuração pode representar potencial inovação em Modelo de Negócio.

4.6 Análise e Discussão

O presente trabalho observou que a análise de Modelo Negócios (MN) oportuniza a formação de estrategistas das organizações (i.e. executivos e empreendedores), ao mesmo tempo que oferece uma perspectiva essencial para compreensão do Modelo de Negócio e sua análise de competitividade. São considerados estrategistas aqueles tomadores de decisões de caráter estratégico na organização, seja executivo ou empreendedor do negócio. A partir desse trabalho, acredita-se que eles podem se beneficiar da análise em MN em três aspectos. O primeiro se refere a consciência da forma de atuação do negócio. O segundo a projeção visual, que permite uma comunicação facilitada entre as equipes. E por fim, o terceiro se refere as análises de competitividade.

Uma organização possui um MN que corresponde aquela estratégia adotada pela organização (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Através da análise de MN o estrategista pode compreender os recursos que estão alocados às atividades para entregar valor, a partir da perspectiva Sistema de Atividades em MN (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT, 2010). Dessa forma, o MN possibilita que se compreenda a forma como uma organização atua, de forma sistêmica, enquanto possibilita refletir sobre o alinhamento do negócio (i.e. se o Sistema de Atividades estrutura a Proposta de Valor pretendida e se essa realmente é valorizada pelo seu Segmento de Clientes). Neste trabalho, esse alinhamento identificou oportunidades de melhoria para o negócio (presente no segundo pilar do método).

A representação do Modelo de Negócios, desenvolvido no segundo pilar, foi fundamental para essa pesquisa e para a entrevista de validação com os Estrategistas, pois apresenta o MN de forma visual e simplificada. O uso dessa representação corrobora com a literatura existente no campo, explorado por Osterwalder e Pigneur (2010) através do *Business Model Canvas*, e em outras diversas pesquisas, de acordo com a revisão de literatura Zott, Amit e Massa (2011). Essa representação também facilita a comunicação do estrategista com a equipe. O Estrategista 2 durante a entrevista afirmou que queria uma cópia para apresentar a seus sócios, pois afirmou que aquele framework representava sua organização e que por diversas vezes tentava explicar a seus sócios verbalmente com pouco sucesso.

A partir do entendimento do MN atual da organização é possível analisar sua competitividade, apresentada como o terceiro pilar desse artefato. Essa análise possui quatro momentos, (1) a identificação das configurações de valor, (2) a comparação de um MN com outro concorrente, (3) instanciações de MN futuros e (4) o potencial de inovação de próprio MN.

As configurações de valor (i.e. *design theme*) se referem a Novidade, Lock-in, Complementariedade e Eficiência (ZOTT; AMIT, 2008, 2010). A partir da representação do MN é possível refletir qual a configuração da organização que propicia a criação de valor e avaliá-la a partir de uma escala de cinco pontos (i.e. muito alto, alto, médio, baixo, e muito baixo). Amit e Zott (2012) afirmam que uma organização encontrará maior alinhamento em uma dessas configurações, sendo assim cada MN possui uma configuração mais predominante ou, ainda, conforme analisado nos casos, também uma configuração potencial.

A comparação dos MN foi realizada entre as Empresas 1 e 2, que pertencem ao setor alimentício para animais de estimação; e entre as Empresas 3 e 4, que pertencem a setor de comércio de livros. Essa comparação permitiu compreender quais as similaridades e as diferenças entre empresas que competem no mesmo setor, mas se configuram de forma distinta.

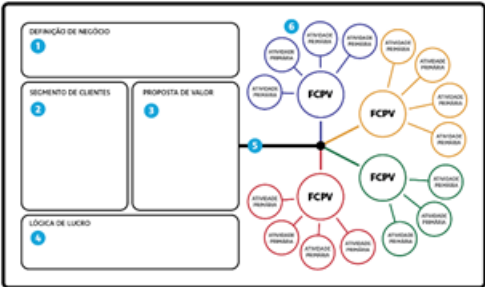

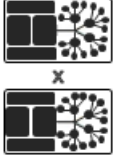
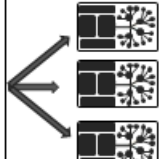

O olhar estratégico em MN representa instanciar MN futuros: refletir cenários nos quais as organizações poderiam adotar para se tornar mais competitivas e projetar táticas para essas posições futuras (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Esse trabalho buscou através das análises desenvolvidas propor novas direções estratégicas e as entrevistas validaram os dados encontrados. A análise da Empresa 3 evidenciou grande oportunidade de atuação em vendas virtuais (i.e. *ecommerce*), sendo que a entrevista de validação com o estrategista demonstrou que essa é a intenção futura da organização.

Por fim, a inovação em MN é um tema que têm ganho maior relevância nos estudos em MN, pois a organização deve ser capaz de se reinventar para aproveitar oportunidades ainda não atendidas (FOSS; SAEBI, 2016; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). Este trabalho buscou explorar possibilidades de inovação em MN, ao refletir sobre novas configurações de negócios ainda não existentes no mercado. A inovação em MN é difícil de ser obtida (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002) e este trabalho não buscou propor um tipo de inovação específica, mas sim explorar cenários que poderiam potencialmente ser estudados a fim de inovar em MN, a partir da visão de Zott e Amit (2010) que considera que a inovação em Modelo de Negócio pode ocorrer quando há uma configuração de Novidade em seu MN. A entrevista de validação com os estrategistas foi essencial para a reflexão, tanto de instanciações futuras, como possibilidade de inovações.

5 ARTEFATO: MÉTODO PARA A ANÁLISE DE MODELO DE NEGÓCIOS

O método para a análise de Modelo de Negócios (MN), artefato desse trabalho é composto por três pilares de análise. O primeiro se refere a Análise das Dimensões (i.e. Definição de Negócio, Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Lógica de Lucro, Fatores Críticos da Proposta de Valor e Sistema de Atividades). O segundo pilar corresponde a Representação do Modelo de Negócio e, por fim, o terceiro se refere a Análise de Competitividade. Na figura 15, a seguir, na próxima página, está apresentado cada um dos pilares e as principais análises.

Figura 15 – Três Pilares da análise de Modelo de Negócio

PILAR	I – ANÁLISE DAS DIMENSÕES	II – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	III – ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE	
OBJETIVO	Compreender como a empresa se configura para gerar valor.	Oferecer uma visão sistêmica do Modelo de Negócio para identificação de oportunidades de melhoria.	Propor soluções que possibilitem o Modelo de Negócios se tornar mais competitivo.	
DETALHAMENTO	1 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO a) O que ela faz; c) Para quem; b) Como ela faz; d) Por quanto.	 <p>O diagrama mostra um modelo de negócio centralizado em 'FCPV' (Fluxo de Caixa Positivo). À esquerda, há uma caixa 'DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO' (1) e 'SEGMENTO DE CLIENTES' (2). À direita, há uma caixa 'PROPOSTA DE VALOR' (3) e 'LÓGICA DE LUCRO' (4). Abaixo, há uma caixa 'FATORES CRÍTICOS DA PV' (5) e 'SISTEMA DE ATIVIDADES' (6). O diagrama também mostra fluxos de receita e custos conectados aos blocos centrais.</p>	CONFIGURAÇÕES DE VALOR Identificar Novidade, Lock-in, Complementariedade e Eficiência.	
	2 LÓGICA DE LUCRO a) Fontes de Receita; b) Bases de Custos.		CONCORRÊNCIA Comparar modelos de negócios dos concorrentes.	
	3 SEGMENTO DE CLIENTES a) Perfil de Clientes. b) Valor Esperado.		ESTRATÉGIA Instanciar modelos de negócios futuros.	
	4 PROPOSTA DE VALOR a) Soluções de Problemas; b) Benefícios Principais.		INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIO Identificar potencial de inovação em Modelo de Negócio.	
	5 FATORES CRÍTICOS DA PV			
	6 SISTEMA DE ATIVIDADES a) Conteúdo; b) Estrutura; c) Governança.			

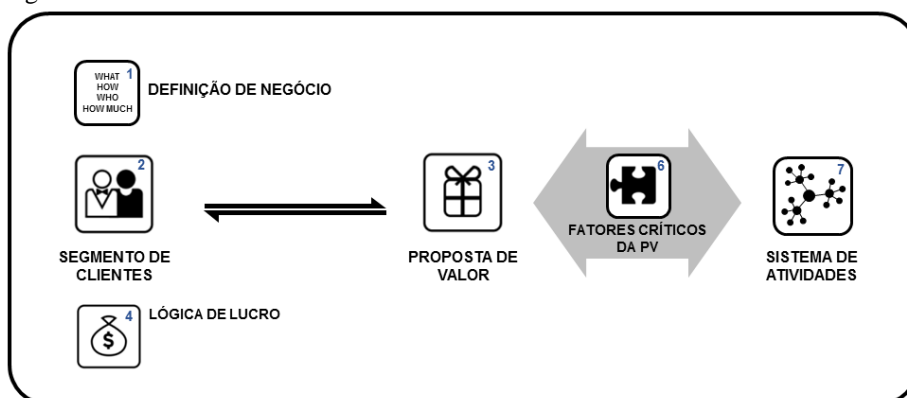
Fonte: A autora (2018)

Os pilares representam diferentes fases da Análise de Modelo de Negócio. Eles são complementares entre si, pois enquanto o primeiro pilar se refere a um aprofundamento de cada uma das dimensões, o segundo pilar oferece, a partir da representação de Modelo de Negócio em um framework, uma visão sistêmica. Nesse pilar são propostas oportunidades de melhoria para garantir maior alinhamento e sinergia entre cada uma das dimensões. O terceiro pilar possui enfoque competitivo e objetiva propor soluções que tornem esse Modelo de Negócios mais competitivo, considerando (1) as configurações de valor do MN atual, (2) a comparação entre esse MN e seus concorrentes, (3) a instanciação de potenciais modelos futuros e (4) a reflexão sobre a própria inovação do MN.

5.1 Primeiro pilar: Análise das Dimensões

As Dimensões de análises de Modelo de Negócios compreendem como: Definição de Negócio, Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Lógica de Lucro, Lógica de Valor, Fatores Críticos da Proposta de Valor e Sistema de Atividades. Na figura 16, a seguir, está apresentada cada uma dessas Dimensões e suas relações.

Figura 16 - Dimensões de Análise



Fonte: A autora (2018)

As relações das Dimensões estão centralizadas pela Proposta de Valor, concepção essencial em pesquisas em MN. A Proposta de Valor tem relação direta ao Segmento de Clientes (SC), enfoque direcionado para o mercado e para o cliente; e ao lado oposto os Fatores Críticos da Proposta de Valor (FCPV), ênfase para a estrutura interna da organização. Para orientar todas as análises, a Definição de Negócio, oferece uma visão ampla da lógica do negócio, enquanto a Lógica de Lucro se refere a como organização capta recursos financeiros para viabilizar sua operação.

As dimensões aqui apresentadas são reflexo da revisão de literatura (ver proposta de framework no capítulo 2) e elementos que emergiram da análise dos dados de campo coletados. Esse método propõe, a partir dos dados empíricos, integrar ao framework inicial as dimensões Definição de Negócio e Fatores Críticos da Proposta de Valor.

5.1.1 Definição de Negócio

A Definição de Negócio expressa a lógica do negócio, que compreende pelo o que a empresa faz, como faz, para quem e por quanto, a fim de captar recursos financeiros. Ela também pode ser entendida como a forma que a empresa entrega valor (i.e. como) através de um produto ou serviço (i.e. o que) a um cliente (i.e. quem) para viabilizar sua operação (i.e. por quanto) (MARKIDES, 1999; OSTERWALDER, 2004). Dessa forma, a Definição do Negócio pode ser obtida através quatro questionamentos:

- a) O que ela faz;
- b) Como ela faz;
- c) Para quem;
- d) Por quanto.

A Definição do Negócio oferece uma direção para a compreensão do Modelo de Negócio de uma organização. Por exemplo, no caso da Empresa 4, a entrevista com o Estrategista 4 evidenciou diversos aspectos presentes no negócio e no valor ofertado: “criar experiências”, “oferecer obras exclusivas a um público leitor” e “aproximar as pessoas que leem, formando uma comunidade literária”. Embora esses elementos caracterizem a empresa, esse não é exatamente o negócio dela, ela não vende uma experiência, como por exemplo uma experiência de um evento; ou vende uma comunidade literária, a rede social do aplicativo atualmente é apenas um canal de comunicação e não um ambiente no qual ela rentabiliza para anunciantes ou que cobre seu cliente pelo acesso. Portanto, ainda fica presente a seguinte questão: qual o negócio dessa empresa?

Portanto, a Definição de Negócio da organização é o ponto de partida, que guiará as demais análises. Identificar ‘o que’ a empresa faz está relacionado a descrição dos produtos e serviços oferecidos, enquanto “para quem” se refere a qual o tipo de consumidor-alvo ela atende, “como” a empresa atua se refere ao modelo de atuação dominante, e, por fim, “por quanto” compreende a forma de captação de recurso financeiro. No quadro 21, a seguir, está o

escopo desses questionamentos e a relação de cada um desses com as análises subsequentes de Modelo de Negócio.

Quadro 21 - Definição de Negócio

Questionamentos	Escopo	Análise Subsequente
O que	Produto ou serviço oferecido	Proposta de Valor
Para quem	Tipo de consumidor-alvo	Segmento de Clientes
Como	Modelo de atuação dominante	Sistema de Atividades
Por quanto	Forma de captar recurso financeiro	Lógica de Lucro

Fonte: A autora (2018)

Os questionamentos guiam a construção da Definição de Negócio, que corresponde a uma sentença que os integre, de forma clara e objetiva. No quadro 22, a seguir, está exemplificada a Definição de Negócio das empresas analisadas.

Quadro 22 - Exemplificação de Definição de Negócio

Empresas	O que	Como	Para quem	Por quanto	Definição de Negócio
Empresa 1	Produz e comercializa alimentos para cães e gatos	Sistema verticalizado	Tutores que buscam proporcionar bem-estar ao seu pet	Preço competitivo	Produzir e comercializar alimentos para cães e gatos por um preço competitivo, a tutores que buscam proporcionar bem-estar ao seu pet, através de um sistema verticalizado. Definição de Negócio.
Empresa 2	Produz alimentos úmidos para cães e gatos	Em um modelo de negócios aberto	Tutores que priorizam a saúde	Preço mais elevado, produto mais saudável	Produzir e comercializar alimentos úmidos nutritivos para cães e gatos, por um preço superior, a tutores que priorizam a saúde de seu pet, através de um Modelo de Negócio Aberto
Empresa 3	Vender livros literários singulares	Ambiente familiar e atendimento personalizado	Público que aprecia literatura	Preço de mercado	Vender livros literários singulares em uma loja com ambiente familiar e atendimento personalizado para o público que aprecia literatura a um preço de mercado.

Empresa 4	Produz livros exclusivos	Assinaturas de livros	Assinantes que formam uma comunidade literária	Mensalidade	Oferecer assinaturas mensais de livros exclusivos à um grupo de assinantes.
-----------	--------------------------	-----------------------	--	-------------	---

Fonte: A autora (2018)

A Definição de Negócio é importante para orientar as análises subsequentes, que serão aprofundadas com o objetivo de analisar o Modelo de Negócio em si. Não obstante, essa própria definição pode ser revisada ao longo das demais Dimensões e, assim, reformuladas a medida que o entendimento desse negócio se consolida.

5.1.2 Segmento de Clientes

O Segmento de Clientes se refere aquele grupo de clientes para o qual a empresa quer gerar valor. Públicos diferentes tem percepção de valor diferentes. Por exemplo, um tutor de um cachorro que busca comodidade na hora de comprar a ração e tem costume de comprar no supermercado um produto com preço baixo, pois entende que um alimento, como ração, específico para o consumo de cachorro é o suficiente para sua nutrição, pode não perceber valor em um alimento úmido vendido especificamente em pet shop e que tem como principal atributo não conter grãos e ser altamente calórico, como no caso da Empresa 2. Esse cliente que busca um produto mais barato e que considera suficiente comprar uma ração para cães, pode acreditar não valer a pena investir a mais. Esse Perfil de Cliente não faz parte do Segmento de Clientes da Empresa 2. Portanto, é essencial definir o Segmento de Clientes antes de compreender a Proposta de Valor da organização. Através do entendimento de quem é esse cliente alvo é que a empresa poderá analisar se está ou não criando valor.

A análise de Segmento de Clientes deve ir além de dados demográficos e buscar caracterizar o que o cliente pensa ou qual problema que o produto ou serviço oferecido ajudam a solucionar (OSTERWALDER et al., 2014). Se o Segmento de Clientes não for mapeado de forma adequada, a própria análise da Proposta de Valor pode ser comprometida, pois há um encaixe entre esses elementos, pois o valor é resultado da percepção de um público específico. Para definir o Segmento de Clientes inicialmente deve-se refletir no Perfil de Clientes e Valor Esperado.

- a) Perfil do Cliente: Qual o perfil desse Segmento de Cliente? (pessoa física: faixa etária, sexo, classe social; pessoa jurídica: ramo, tamanho, área de atuação)

- b) Valor Esperado: qual o benefício ou problema que os clientes pretendem atender ou resolver com esse produto ou serviço?

A definição do Segmento de Clientes de uma organização deve integrar as noções Perfil de Cliente e Valor Esperado. O quadro 23, a seguir, apresenta exemplificações dessas definições nas empresas estudadas.

Quadro 23 - Exemplificação de Segmento de Clientes

Empresas	Perfil do Cliente	Valor Esperado	Segmento de Clientes
Empresa 1	-Público jovem; - Mora com os pais ou está iniciando uma família; - Independente, possui foco no trabalho.	Um produto que proporcione uma boa qualidade de vida para o animal, ao mesmo tempo satisfaça o paladar de seu pet.	Jovens de 18 a 36 anos que ainda não tem filhos e consideram seu pet como parte da família.
Empresa 2	- Mulheres que gostam de academia; - Alto poder aquisitivo.	Um produto que satisfaça o paladar de seu pet e que proporcione uma boa nutrição animal, ao mesmo tempo.	Mulheres, de 35 a 50 anos, de alto poder aquisitivo, preocupadas com a saúde.
Empresa 3	-Alto poder aquisitivo; - Aprecia literatura; - Cliente culto, bem informado.	Disponibilidade de bons livros para leitura.	Público que aprecia literatura de alto poder aquisitivo com faixa etária a partir de 40 anos.
Empresa 4	- Público jovem; - Apreciam a arte da escrita.	Livros diferenciados que proporcione discussão com outros leitores.	Público jovem que aprecia a alta literatura.

Fonte: A autora (2018)

5.1.3 Proposta de Valor

A Proposta de Valor descreve aquele valor principal que a empresa busca entregar para seu Segmento de Clientes. A definição da Proposta de Valor deve ser compreendida não apenas pelo o que o cliente compra (i.e conjunto de produtos e serviços), mas sim a visão ampla de qual a proposição de valor que está sendo oferecida.

A Proposta de Valor compreende pelo valor principal que está sendo oferecido ao cliente. Sendo uma proposição para o cliente, essa definição deve ser iniciada com um verbo seguida da descrição do valor principal oferecido, de forma sucinta. Essa definição é resultado de uma análise detalhada de tudo aquilo que é oferecido para o cliente seguindo de dois questionamentos: Produtos e serviços e Atributos de Valor (OSTERWALDER et al., 2014).

- a) Produtos e serviços: refere-se ao pacote oferecido ao cliente, o conjunto oferecido para o cliente, como bens (e.g. produtos manufaturados), produtos digitais (e.g. serviço de download de músicas, *streaming*), serviços intangíveis (e.g. serviço de assistência, assessoria), financeiros (e.g. seguros, fundos de investimentos);
- b) Atributos de Valor: características essenciais para a construção da Proposta de Valor.

O resultante principal dessa análise concentra-se na sentença que busca exprimir ao a Proposta de Valor. As entrevistas com os estrategistas demonstraram que embora o entrevistado soubesse sua Proposta de Valor, não conseguia defini-la em uma sentença simples e memorável, ao contrário alguns discursos foram extensivos, e sua reflexão vezes conturbada a outras narrativas transversais que surgiam ao longo do diálogo, como no caso da Empresa 2 e Empresa 3. A ausência da clareza da Proposta de Valor, pode não apenas evidenciar que falta clareza para o estrategista, mas também causar ruídos na comunicação com demais membros da equipe. No quadro 24, a seguir, estão apresentadas as Propostas de Valor das empresas analisadas.

Quadro 24 - Exemplificação de Proposta de Valor

Empresas	Benefícios Principais	Soluções Oferecidas	Proposta de Valor
Empresa 1	- Proporcionar bem-estar; - Alimentos sem transgênicos e com carnes frescas (Super Premium).	Ofertar uma ração mais saudável por um preço atrativo.	Oferecer produtos alimentícios que promovam o bem-estar de cachorros e gatos por um preço atrativo.
Empresa 2	- Altamente calórico; - Composição com 90% de carnes frescas.	Produto altamente nutritivo e prático.	Oferecer alimentos úmidos para cães e gatos, altamente nutritivo e prático.

Empresa 3	- Ambiente de compra; - Profissionais que apreciam literatura.	Acervo singular com uma equipe que orienta a compra dos livros.	Oferecer um acervo literário singular em um ambiente de loja diferenciado e uma equipe qualificada
Empresa 4	- Conveniência; - Exclusividade.	Rede social literária para discussão sobre os livros diferenciados.	Oferecer experiências literárias exclusivas a associados que formam uma comunidade literária.

Fonte: A autora (2018)

Embora o pensamento de Proposta de Valor seja orientado para o cliente, a empresa apenas pode assegurar uma proposição de valor, tudo aquilo que se intenciona oferecer ao cliente, pois a compreensão de valor real entregue está condicionada a percepção do cliente. É interessante comparar se o valor que se pretende entregar é realmente aquele percebido pelo consumidor. Nesse contexto, o cliente deve participar da análise, a fim de cruzar e verificar essas informações. As Empresas 2 e 4 realizaram pesquisas de mercado para compreender melhor o perfil de seus clientes e investigar o que eles valorizam.

5.1.4 Lógica de Lucro

A Lógica de Lucro se refere a como uma empresa capta e dispõe recursos para seu negócio. Em muitos negócios a receita provém majoritariamente da venda de produtos ou serviço a clientes. Segundo Casadesus-Masanell e Zhu (2013) com novas possibilidades de negócios virtuais, há plataformas online que oferecem serviços gratuitos a seus clientes e nesse modelo a receita é obtida através de anunciantes, que divulgam suas marcas nessas plataformas. A Lógica de Lucro compreende a equação entre as Fontes de Receita e os Bases de Custos. Dessa forma, é necessário refletir:

- a) Fontes de Receitas: quais são as principais formas que a empresa capta receita?
- b) Base de Custos: quais são os custos mais significativos do modelo, sejam eles variáveis ou fixos. Existe algum(ns) custo (s) que tem grande influência na criação de valor?

Ao refletir sobre as Fontes de Receita, devem ser consideradas as formas pelas quais uma empresa capta recursos, pode ser na transação de uma mercadoria, venda ou aluguel, ou

através do pagamento de uma mensalidade, por exemplo. Algumas políticas podem ser aliadas para a retenção de clientes e para garantir a compra periódica, como por exemplo, a Empresa 4 que oferece desconto para aqueles clientes que adquirem a assinatura anual dos kits. Dessa forma, por um ano o cliente se compromete em realizar a compra dos produtos.

As Fontes de Receita podem ter um papel fundamental no Modelo de Negócio. No caso da Empresa 4, se ao invés da forma de cobrança automática, os clientes a cada mês tivessem que realizar a compra, a Empresa 4 teria uma diminuição considerável em suas vendas. Pois o seu negócio está orientado para um clube de assinatura, que oferece benefícios exclusivos para o associado, e que apenas aquele que adquire os kits todos os meses tem direito a experiência e aos canais de comunicação, formando um lock-in que incentiva a permanência do cliente. Dessa forma, a Fonte de Receita é parte fundamental que compõe o Modelo de Negócios da Empresa 4.

As Base de Custos devem considerar aqueles custos significativos para o negócio. A rentabilidade da organização consiste-se em aumentar as receitas e reduzir os custos, dessa forma, essa visão deve buscar refletir quais custos podem ser reduzidos e quais são aqueles que fazem parte do negócio e que, se reduzidos, podem comprometer o valor entregue. No caso da Empresa 2, para garantir um produto altamente nutritivo é necessário adquirir insumos de alta qualidade. Embora esses custos sejam altos, em relação aos demais, a compra de insumos por um preço menor, pode representar uma qualidade inferior, que poderá comprometer o produto final. Portanto, nesse caso a organização tem que se atentar para a redução dos custos de forma coerente com sua proposta de valor. Uma alternativa encontrada, segundo o Estrategista 2, foi realizar a compra de carnes em períodos de grande oferta, cujos preços são mais baixos. Para tal, foi adquirido um novo freezer para armazenagem, dessa forma, quando há oportunidade de uma boa compra, ela é realizada e o estoque é garantido para a produção do próximo lote. Essa é uma possibilidade de reduzir os custos, por exemplo, sem comprometer a Proposta de Valor.

Portanto, a análise das Bases de Custos busca compreender quais são os custos mais significativos, seja em função de sua quantia (e.g. o valor monetário despendido ou a participação percentual no faturamento) ou em função de seu papel e relação com a Proposta de Valor. Nesse momento é essencial diferenciar a visão de custos operacional, daquela estratégica. O Modelo de Negócio está orientado para a visão estratégica. Dessa forma, não se intenciona descrever detalhadamente os custos operacionais da empresa, no caso das Empresas 1 e 2, que participam de um processo fabril, a análise de custos é essencial para manter sua eficiência operacional, mas nessa dimensão busca-se uma visão ampla dos Custos. Ao invés de descrever custos operacionais, como manutenção de máquinas ou envolvidos na produção de

um mix específico de produtos, por exemplo, a reflexão deve contemplar o quão vantajoso pode ser para uma empresa que pretende vender alimentos industrializados, possuir uma planta fabril própria ou terceirizada, contraste evidente nos Modelos de Negócios das Empresas 1 e 2. Essa visão da Base de Custos, na perspectiva de Modelo de Negócio, é que se espera que seja realizada nesse nível de análise estratégica.

A definição da Lógica de Lucro deve considerar as Fontes de Receitas (FR) e a Base de Custo (BC) descritas e assim compreender de que forma a empresa ganha seus rendimentos e refletir qual a relação entre FR e BC que otimiza seu lucro. Essa definição deve ser apresentada em uma sentença que integre as visões da FR e BC. No quadro 25, a seguir, está a exemplificação das empresas analisadas.

Quadro 25 - Exemplificação de Lógica de Lucro

Empresas	Fontes de Receita	Bases de Custo	Lógica de Lucro
Empresa 1	- Venda de produtos a revendedores;	- Operação fabril; - Equipe de vendas;	- Vender produtos a revendedores, impulsionado por uma equipe de vendas qualificada, em um processo produtivo eficiente.
Empresa 2	- Venda de produtos a revendedores;	- Processo fabril: fabricação dos produtos e compra de insumos.	- Vender ao distribuidor, através de um processo fabril eficiente, que assegure preço de gôndola desejável, com rentabilidade.
Empresa 3	- Venda de produtos: livros, CDs e acessórios.	- Equipe qualificada de venda; - Ambiente de loja; - Valor de compra da mercadoria.	- Revender produtos em um ambiente de loja com apoio de uma equipe de vendas qualificada.
Empresa 4	- Assinatura de livros mensal; - Venda de produtos exclusivos pelo site.	- Produção de livros exclusivos; - Sistema de entrega (parceiros).	- Oferecer assinaturas de livros exclusivos, com cobrança automática e frete adicional.

Fonte: A autora (2018)

5.1.5 Fatores Críticos da Proposta de Valor

Os Fatores Críticos da Proposta de Valor (FCPV) são o elo principal entre a Proposta de Valor e as atividades realizadas para criar esse valor, eles integram a visão de cliente, com a operacional da organização. Os FCPV podem ser entendidos como aqueles fatores essenciais que permite que ela sustente sua proposta de valor. Deve-se questionar: considerando a operação da organização e sua forma de atuação, quais são os elementos fundamentais para a criação da proposta de valor?

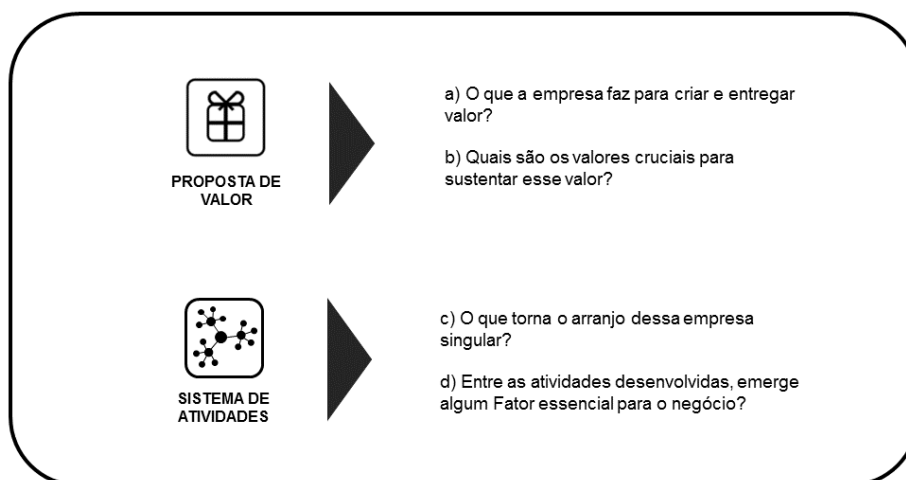
No caso da Empresa 4, a relação que eles possuem com os curadores e a própria reputação deles é essencial para manter seu Modelo de Negócio. Mas os curadores em si não representam FCPV, mas sim através deles aqueles livros sugeridos ganham relevância, fundamental para que o leitor tenha interesse em ler aquele livro desconhecido que chega a sua casa. E além dos curadores, a empresa também consegue despertar esse interesse através da revista exclusiva que cria.

Cada um dos Fatores Críticos da Proposta de Valor possui atribuído atividades primárias que podem ser desenvolvidas pela própria empresa, terceiros ou clientes. Essas atividades relacionadas em conjunto são responsáveis diretamente pelo FCPV.

É importante considerar que esses FCPV devem representar os elementos fundamentais para a Proposta de Valor, sendo quantificáveis de três a cinco fatores. Eles devem ser representados através de uma frase que se inicie em verbo. Ao descrever os FCPV é essencial questionar se a resposta que se encontrou evidencia claramente parte fundamental da construção da Proposta de Valor.

O processo de identificação dos FCPV compreende duas fases. A primeira se refere a construção dos FCPV a partir da Proposta de Valor da organização; enquanto a segunda está orientada ao Sistema de Atividades, conforme ilustrado na figura 17, a seguir.

Figura 17 - Identificação dos FCPV



Fonte: A autora (2018)

Os dois questionamentos a partir da Proposta de Valor, “o que a empresa faz para criar e entregar valor” e “quais são os valores cruciais para sustentar esse valor”, se complementam. Enquanto o primeiro questionamento objetiva a identificação de fatores potenciais, o segundo auxilia a filtrar aqueles fatores relevantes para a análise. Após buscar compreender os FCPV a partir da Proposta de Valor é essencial olhar com atenção as próprias atividades descritas como fundamentais para a organização, a partir dos questionamentos: “O que torna o arranjo dessa empresa singular” e “se entre as atividades desenvolvidas, emerge algum Fator essencial para o negócio”. Ao analisar as atividades da Empresa 2 foi identificado o alto grau de relação desta com a distribuidora e os esforços para seu produto estar visível e disponível aos clientes. Dessa forma, foi identificado que um dos FCPV da Empresa 2 representava “Estar disponível”, pois por mais saudável que seu produto fosse, caso o cliente visitasse a loja e não encontrasse seu produto, ou, ainda, visse esse ao lado de produtos inferiores, todo o esforço da marca pode ficar comprometido.

Esse processo é cíclico e acompanha diversas revisões. Durante as análises inicialmente encontra-se diversos aspectos que podem ser FCPV e os questionamentos vão refinando os Fatores inicialmente encontrados. O Estrategista 2 enfatizou que sua empresa tinha como diferencial os curadores. No início da identificação dos FCPV, foi considerado que os curadores poderiam representar um FCPV. Porém ao questionar se são eles realmente sustentam a Proposta de Valor, entendeu-se que, por eles serem escritores renomados, os clientes podem ficar interessados em conhecer o livro porque houve a indicação de um artista. Logo, despertar o interesse nas obras é um FCPV e a relação com os curadores representa, na verdade, como

uma das atividades primárias relacionada. No quadro 26, a seguir, estão apresentados os FCPV das empresas analisadas.

Quadro 26 - Exemplificação de Fatores Críticos da Proposta de Valor

Empresas	Fatores Críticos da Proposta de Valor	Proposta de Valor
Empresa 1	(1) Oferecer preço atrativo; (2) Ser saudável; (3) Estar disponível.	Oferecer produtos alimentícios que promovam o bem-estar de cachorros e gatos por um preço atrativo.
Empresa 2	(1) Ser altamente nutritivo; (2) Passar confiança; (3) Oferecer praticidade; (4) Estar disponível.	Oferecer alimentos úmidos para cães e gatos, altamente nutritivo e prático.
Empresa 3	(1) Oferecer livros singulares; (2) Atender de forma personalizada; (3) Oferecer boa experiência de compra.	Oferecer um acervo literário singular em um ambiente de loja diferenciado e uma equipe qualificada.
Empresa 4	(1) Despertar interesse nas obras; (2) Criar edições exclusivas; (3) Formar uma comunidade literária; (4) Entregar a domicílio, periodicamente.	Oferecer experiências literárias exclusivas a associados que formam uma comunidade literária.

Fonte: A autora (2018)

5.1.6 Sistema de Atividades

Cada Fator Crítico da Proposta de Valor possui pelo menos uma atividade primária diretamente relacionada. Essa atividade primária pode ser entendida como as principais atividades que sustentam os FCPV e que auxiliam na criação da Proposta de Valor da organização. Em alguns casos, uma única Atividade Primária pode estar relacionada a mais de um FCPV ou mesmo a outra atividade.

Cada uma das Atividades Primárias é composta por diferentes atividades secundárias, que podem ser representadas visualmente ou de forma descritiva, quando representarem relevância para análise do Sistema de Atividades. Esse trabalho realizou a análise descritiva das Atividades Secundárias relevantes. Ao descrever atividades primárias e secundárias é importante destacar que elas possuem grau de resolução distintos, as primárias se desdobram nas secundárias e assim consecutivamente. Dessa forma, para um detalhamento dos processos

desenvolvidos pelas equipes é necessário aprofundar a análise e aumentar o grau de resolução até alcançar atividades mais operacionais.

O Sistema de Atividades, que corresponde ao conjunto de atividades interrelacionadas, pode ser analisado a partir dos três elementos, segundo Zott e Amit (2012): Conteúdo, Estrutura e Governança. O Conteúdo se refere as atividades em si, enquanto a Estrutura a forma como as atividades são inter-relacionadas e por fim a Governança se refere a quem desenvolve as atividades.

A análise de Conteúdo de um Sistema de Atividades compreende a identificar e descrever as atividades presentes. A análise do Conteúdo de um Sistema de Atividades contempla identificar quais atividades primárias relacionadas aos FCPV, quais atividades secundárias (i.e. que apoiam as primárias) são relevantes para o MN e como essas atividades são realizadas, considerando a alocação o de recursos. Para orientar a análise pode-se refletir sobre as seguintes questões:

- a) Quais são as Atividades Primárias que sustentam os Fatores Críticos da Proposta de Valor?
- b) Quais são as Atividades Secundárias?
- c) Como essas atividades são realizadas?
- d) Quais são os principais recursos das atividades?
- e) Quais atividades não são inclusas na análise de Modelo de Negócio e por quê?

Com o objetivo de propor um método estruturado para a descrição das atividades é sugerido considerar dois aspectos principais: que o verbo utilizado seja representativo e que essas atividades selecionadas participem da rotina do negócio.

a) Atividades **verbo representativo**: A escolha do verbo é um momento de atenção. Esse verbo deve buscar ao máximo expressar a intenção principal da atividade.

b) Atividades **rotineiras** do negócio: A descrição das atividades deve priorizar aquelas que são desenvolvidas de forma rotineira para a criação e entrega de valor.

A definição da atividade deve iniciar com um verbo que represente a essência da atividade. Dessa forma, esse verbo deve buscar ao máximo expressar a intenção principal da atividade. No caso da Empresa 4, por exemplo, o FCPV “criar uma comunicadade literária possui relacionada a atividade primária “interagir nas redes sociais”. Essa atividade se refere a empresa estar presente nas redes sociais, seja criando postagens, comentando em comentários

de assinantes ou respondendo dúvidas de forma institucional a assinantes. Outros verbos que poderiam ser utilizados ao invés de “interagir” são “relacionar-se”, ou “estar presente”, por exemplo. No caso de “estar presente” não pressupõe criar Conteúdo novo, indica estar ativo na rede social. A decisão da formulação da atividade é arbitrária, assim como afirma Porter (1996). Porém, esse mesmo autor ao criar um Sistema de Atividade de uma empresa analisada propõe atividades que ora são ações, ora são estados. Essas considerações, de forma geral, buscam oferecer uma diretriz para a análise dessa Dimensão.

Atividades que não participam dos processos rotineiros da organização não devem ser incluídas na análise, pois o objetivo é compreender como a empresa consegue criar e entregar valor para seus clientes, referindo-se a um fluxo contínuo de ações. Ainda no caso da empresa 4, a atividade “moderar as redes sociais” é fundamental para evitar que informações essenciais dos livros sejam divulgadas ao demais leitores que podem não ter lido a obra. Nessas atividades, não são contempladas atividades como, por exemplo, “criar redes sociais”, “criar mecanismo de controle de novas postagens”, “desenvolver novo aplicativo”, pois elas refletem ações pontuais.

A fundamentação dos FCPV, elemento central desse método desenvolvido, contou com a descrição das atividades primárias nesse trabalho. Porém, a descrição de uma atividade, de acordo com Amit e Zott (2012), corresponde ao Conteúdo de um Sistema de Atividade. Portanto, para fins de compreensão, fica registrado que a análise do Conteúdo do SA das empresas estudadas está dividida entre o item FCPV e a uma análise complementar no próprio item “Conteúdo” em SA

A análise de Estrutura de um Sistema de Atividades se refere a compreender como as atividades se inter-relacionam e como são interdependentes. Os questionamentos a seguir auxiliam essa análise:

- a) Quais atividades tem alto grau de interdependência e interrelação?
- b) Quais atividades são relacionadas a FCPV distintos?
- c) Existe sinergia entre as atividades ou compartilhamento de recursos?

Nesse estudo, a análise da Estrutura do Sistema de Atividades apresentou as relações entre suas atividades de forma visual, na qual uma linha entre duas atividades demonstrava sua inter-relação. Aquelas linhas em vermelho, consideradas mais relevantes, tiveram sua interdependência descrita, a fim de aprofundar a análise de Estrutura.

A análise de Governança se refere identificação de quem é responsável pela execução da atividade, pode ser a própria empresa, empresa parceira ou mesmo o cliente, e como o papel desse agente pode influenciar no Sistema de Atividades e conseqüentemente no próprio Modelo de Negócios da organização. Para orientar a análise da Governança, a seguir estão propostos alguns questionamentos:

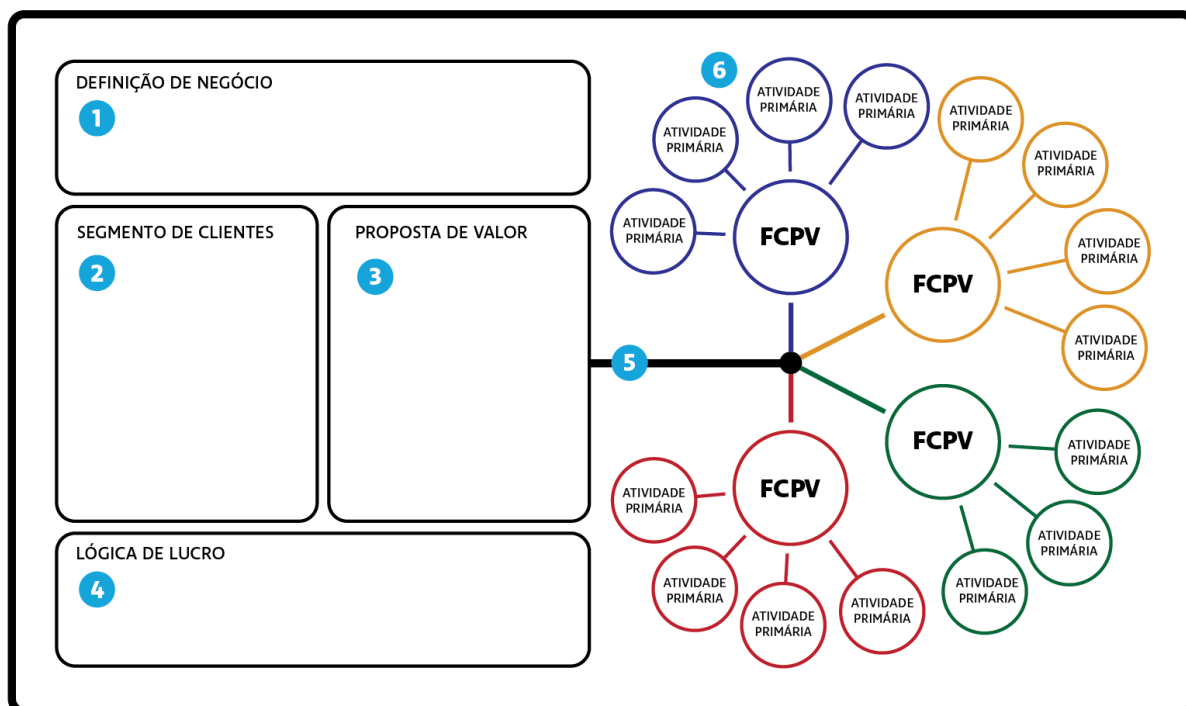
- a) Quais atividades são executadas por clientes ou por empresas parceiras?
- b) Se as atividades são executadas por empresas parceiras, qual o grau de relacionamento e dependência dessas?
- c) Se as atividades são executadas pelos clientes, quais são os ganhos? Quais os riscos de tornar esse cliente insatisfeito?

Nesse estudo a análise de Governança foi apresentada de forma visual, na qual foi destacada parceiros, setores da empresa ou clientes responsáveis pela execução das atividades. Essa análise descritiva, permitiu observar quais empresas contavam com maior apoio de empresas parceiras para o desenvolvimento das atividades e quais que possuíam maior envolvimento de suas equipes e setores.

5.2 Segundo Pilar: Representação do Modelo de Negócio

A representação do Modelo de Negócio (MN) oferece uma visão holística do mesmo. Nesse trabalho ela compreendida como o segundo pilar da análise de MN sendo essencial para visão sistêmica e alinhamento do MN, uma vez compreendida e analisada cada uma das dimensões em profundidade. Na figura 18, a seguir, está a representação de Modelo de Negócios proposta nesse trabalho que orientou a análise das empresas estudadas.

Figura 18 - Representação do Modelo de Negócios



Fonte: A autora (2018)

A utilização de um *framework* para representação de um Modelo de Negócio é comumente conhecida em outros estudos (ver *Business Model Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2010)). O método proposto neste trabalho considera que esse framework (aqui denominado como Representação de MN) como o segundo pilar da análise. Dessa forma, sua importância consiste-se em (1) apresentar de forma sistêmica os principais resultados da Análise das Dimensões, primeiro pilar, com o objetivo de possibilitar que a organização identifique oportunidades de melhorias; (2) oferecer uma linguagem mais visual e objetiva, que permite uma compreensão holística, ao mesmo tempo que se torna uma ferramenta importante para a comunicação do MN estudado. Para a identificação de oportunidades de melhoria são propostos os seguintes questionamentos:

- a) Quais dimensões devem ser alteradas a fim de garantir maior alinhamento no Modelo de Negócios da organização?
- b) Quais atividades devem ser incluídas, alteradas ou excluídas do Sistema de Atividade considerando as demais dimensões do Modelo de Negócio?

5.3 Terceiro Pilar: Análise de Competitividade

A representação do Modelo de Negócios, segundo pilar, propiciou a Análise de Competitividade deste pilar: (1) ao refletir sobre o próprio MN é possível identificar as configurações de valor (i.e. NICE, Zott e Amit, 2010); (2) comparar com outros modelos e identificar oportunidades de configuração do MN; (3) instanciar potenciais MN futuros para a empresa, pra a formulação estratégica; (4) refletir sobre potencial para inovação no próprio MN.

5.3.1 Configurações de Valor

O Sistema de Atividades pode ser caracterizados pela sua configuração para criação de valor (i.e. design themes): complementariedade, eficiência, novidade e lock-in, reconhecidas pelo acrônimo NICE, (AMIT; ZOTT, 2012; ZOTT; AMIT, 2010). A análise do NICE é proposta a partir de cada um dos elementos do Sistema de Atividades, conteúdo, estrutura e governança, como apresenta a quadro 27, a seguir.

Quadro 27 – Configurações de Valor e Elementos da SA

Elementos do Sistema de Atividades	Novidade	Lock-in	Complementariedade	Eficiência
Conteúdo	Há atividades novas nesse sistema de atividades?	Há atividades que retém o cliente?	Há atividades que participam do SA especialmente para gerar mais valor?	Há atividades que auxiliam a reduzir custos?
Estrutura	Existe uma forma diferenciada de articulação das atividades?	Há arranjos propiciam a retenção do cliente?	Há atividades que se complementam para gerar mais valor?	Há arranjos que propiciam a reduzir custos?
Governança	Há novas formas de governança das atividades?	Há influência em quem executa a atividade na geração de lock-in?	Há influência em quem executa a atividade na geração de complementariedade?	Há atividades em que o papel dos agentes executores na redução de custos?

Fonte: A autora (2018)

É possível analisar cada Modelo de Negócio sob cada uma das fontes de vantagem competitiva, buscando compreender quais características estão mais presentes no Modelo de

Negócio e aquelas que podem ser desenvolvidas, através de um grau de presença. Zott e Amit (2012) afirmam que cada empresa apresenta uma ou mais fontes de vantagem competitiva mais preponderantes em seu Modelo de Negócio. Para análise das empresas, esse estudo utilizou o quadro apresentado para reflexão das configurações de valor, resultando uma análise descritiva daquelas configurações mais presentes ou potenciais para o MN.

5.3.2 Análise da Concorrência

A Análise da Concorrência corresponde a comparação de dois ou mais MN, para identificar quais Dimensões são similares e quais diferentes, e principalmente compreender de forma estratégica a lógica de negócio de uma e de outra empresa que competem no mesmo setor. Pois elas podem oferecer Propostas de Valor semelhantes, por exemplo, mas constroem elas através de FCPV diferentes e SA, conseqüentemente, distintos também. Ao realizar essa comparação, um estrategista pode se questionar porque compete de forma diferente que o concorrente e, inclusive, a partir dessa análise instanciar MN futuros para sua organização, baseado em configurações adotadas pelos concorrentes, por exemplo.

5.3.3 Análise Estratégica e Potencial para Inovação em MN

A compreensão do MN de uma organização permite que ela instancie MN futuros. De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a estratégia no campo de Modelo de Negócio está associada a refletir sobre diferentes Modelos de Negócios que a empresa poderá adotar e definir qual é aquele que será seguido. Dessa forma, essa Análise Estratégica corresponde a instanciar potenciais configurações futuras e projetar os cenários futuros, na adoção de cada um desses: quais seriam as oportunidades aproveitadas e quais desafios poderiam surgir. Quanto ao potencial de inovação em MN, segundo Zott e Amit (2010) um MN pode inovar quando apresenta uma configuração de Novidade. Por esse motivo, a partir das instanciações geradas foi possível identificar potenciais para inovação.

5.4 Análise e discussão

Essa pesquisa em *Design Science Research* possui como artefatos um conjunto de resultados que podem ser entendidos como: (a) método para análise de MN; (b) constructos dessa análise; (c) modelo representativo do MN; (d) instanciações do modelo proposto. O

método se refere ao objetivo principal deste estudo, composto por três pilares e descrito neste item.

Quanto aos constructos para análise de MN, esses são contribuições conceituais para o estudo de MN. Os constructos estão presentes nos três pilares do método. São eles: Definição de Negócio, Lógica de Lucro, Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Fatores Críticos da Proposta de Valor, Sistema de Atividades (Pilar I); Oportunidades de Melhoria (Pilar II); Configurações de Valor, Concorrência, Estratégia, Inovação em Modelo de Negócio (Pilar III).

Quanto ao modelo, a representação de MN, presente no segundo pilar, é um modelo que apresenta as relações entre as Dimensões. A partir desse modelo, é possível compreender, de uma forma visual, o MN atual da organização. Por fim, essa representação propicia as instanciações do modelo, ao refletir, por exemplo, como esse MN sofreria alterações ao adotar diferentes configurações (e.g. um novo canal de distribuição, como adoção de e-commerce para vendas no caso da Empresa 2). Essas instanciações se referem às análises de competitividade presentes no terceiro pilar.

A utilidade desse artefato foi evidenciada durante as entrevistas de validação com os Estrategistas. O Estrategista 3b logo no início das apresentações das dimensões questionou se era possível tirar uma foto para ficar com uma cópia das análises geradas. O Estrategista 1 ao analisar o Sistema de Atividades de seu negócio sugeriu adicionar novas atividades que serão essenciais para o futuro da organização. Essas atividades ainda não desenvolvidas pela empresa, mas em função de seu planejamento estratégico estarão presentes no futuro. Dessa forma, essa entrevista demonstrou o potencial para instanciações de MN futuros, que possibilita identificar alterações nas atividades para uma configuração futura pretendida pela empresa.

Quanto a facilidade de uso o Estrategista 1 afirmou que essa visão de Modelo de Negócio representa bem o momento atual de sua empresa, embora ele tenha apresentado o seu plano estratégico afirmando que tudo aquilo contemplado na entrevista está presente de forma mais detalhada no documento que possui. Acredita-se que a visão de Sistema de Atividades, proporciona maior compreensão de como a empresa cria valor através de sua configuração, mas ao mesmo tempo apresenta uma perspectiva de estudo diferente daqueles habituais pelos estrategistas. Por fim, vale ressaltar que os entrevistados entenderam a representação de Modelo de Negócio, que proporciona uma visão holística das Dimensões, e propuseram contribuições relevantes a ela durante a entrevista de validação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo propõe um método para a análise de Modelo de Negócios a partir da perspectiva de Sistema de Atividades. Esse artefato é composto por três pilares: a análise de dimensões, a representação do Modelo de Negócios e a análise de competitividade. Para a construção do mesmo, foram analisadas quatro empresas, duas duplas de setores distintos, a fim de possibilitar a comparação dos diferentes negócios. O desenvolvimento do artefato refletiu os resultados de campo coletados, contrastados a revisão de literatura existente, através de um processo cíclico de construção.

Zott e Amit (2010) afirmam que é essencial compreender um Sistema de Atividades de uma organização a fim de analisar como ela consegue, através de sua configuração, gerar valor. Porém, essa visão apresenta significativas diferenças daquelas perspectivas que visam compreender um Modelo de Negócios a partir da compreensão de seus componentes. Portanto, como contribuição secundária, esse método propôs caracterizar as dimensões de Modelo de Negócio a partir da perspectiva de Sistema de Atividades. Para tal, essa pesquisa delimitou as dimensões, sendo elas: Definição de Negócio, Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Lógica Lucro, Fatores Críticos da Proposta de Valor e Sistema de Atividades. É realizada a análise de cada uma dessas dimensões das empresas pesquisadas. Os resultados dessas análises estão descritos no primeiro pilar do método proposto, sendo suas sínteses apresentadas visualmente no segundo pilar.

A definição de critérios para a delimitação das atividades integrantes ao Sistema de Atividades de Modelo de Negócio foi outra contribuição específica deste método. São diversas atividades executadas pelas organizações, em diferentes graus de resolução (e.g. vertical: mais estratégicos ou operacionais; horizontal: atividades de diferentes setores). Dessa forma, era necessário identificar quais atividades integrariam o Sistema de Atividades. Os Fatores Críticos da Proposta de Valor (FCPV) conduziram o processo de seleção das atividades, sua concepção foi essencial para relacionar o Sistema de Atividades da organização a Proposta de Valor.

Por fim, a terceira contribuição se refere a proposição de critérios para análise de competitividade na visão de Modelo de Negócios. O terceiro pilar, busca através das análises das empresas estudadas, analisar a competitividade a partir da sua configuração de valor, análise da concorrência, estratégica e de potencial para inovação. São análises descritivas que permitem compreender como a visão de Modelo de Negócios pode propiciar uma análise de competitividade, auxiliando estrategistas a repensarem seus negócios.

Quanto as contribuições teóricas, essa pesquisa oferece continuidade aos estudos de Modelo de Negócio a partir da perspectiva de Sistema de Atividades. Diversas revisões de literaturas afirmam que esse campo apresenta fragmentação e que alguns estudos empíricos não refletem as construções teóricas já propostas. Portanto, esse método proposto contribuiu ao campo de Modelo de Negócios, na medida em que oferece um método pragmático, desenvolvido com embasamento teórico e empírico. Adicionalmente, esse artefato oferece um método estruturado, com descrição das análises propostas para cada um dos pilares, que oferece aos demais pesquisadores do campo um guia para novos estudos.

Quanto as contribuições práticas, esse método apresentou-se como um instrumento propício para os estrategistas compreenderem seus Modelos de Negócio atuais, instanciar modelos futuros e reinventá-los. Além disso, há um caráter formativo na reflexão do Modelo de Negócio e na sua competitividade, pois ao realizar as análises um estrategista desenvolve sua capacidade de visão sistêmica e reflexiva. Ainda, a representação do Modelo de Negócio possibilitou que os estrategistas pudessem discutir sobre seu negócio, apresentando-se como uma boa ferramenta visual, com potencial para a utilização na comunicação entre as equipes.

Retomando que a pesquisa em *Design Science Research* gera um conjunto de resultados, este estudo gerou além do método proposto, constructos para a análise de Modelo de Negócio, a proposta de um modelo que consolida as dimensões analisadas de forma visual e instanciações. Esses artefatos possuem alinhamento com os objetivos específicos desse estudo, sendo que os constructos gerados contribuíram para a caracterização das dimensões, presentes no primeiro pilar do método. Entre as dimensões está o constructo Fatores Críticos da Proposta de Valor e Sistema de Atividade que descrevem os critérios para delimitação das atividades. Quanto as formas de análise da competitividade, essas estão contempladas especialmente nos constructos do terceiro pilar (i.e. Configurações de Valor, Concorrência, Estratégia, Inovação em Modelo de Negócio). Além disso, as instanciações do modelo proposto representam essas formas de análise de competitividade.

Esse estudo, contudo, apresenta três limitações. Primeiro, embora a seleção das empresas tenha envolvido um processo de seleção criterioso, a fim de que se assegurasse dois setores distinto e que, em cada um deles, houvesse empresas concorrentes que possuísem diferente Modelos de Negócio, ainda assim esse estudo é baseado em quatro empresas, restrito a quatro casos.

Segundo, as entrevistas para análise de Modelo de Negócio foram realizadas com os estrategistas das organizações, (i.e. seus decisores estratégicos). A visão desses profissionais pode não representar aquela configuração efetivamente adotada pela organização. Por esse

motivo, poderia ser interessante considerar a visão de outros profissionais da organização e mesmo triangular os dados. Porém, para efeito de concepção do artefato, direcionar a análise aos estrategistas não limitou a construção do mesmo. Essa pesquisa não intenciona apresentar uma cópia fiel das empresas estudadas, mas sim a partir dos dados coletados, propor um método que analise Modelos de Negócios.

Terceiro, a própria análise de competitividade possui essencialmente embasamento das visões dos estrategistas entrevistados, limitado a sua percepção. Esse estudo não oferece um plano estratégico para as organizações, contudo os resultados da pesquisa podem servir como insumos aos estrategistas nos momentos de reflexão estratégica dos seus negócios.

Futuras pesquisas podem considerar replicar esse artefato em outros setores, a fim de compreender com mais profundidade a aplicabilidade deste, enquanto método sistêmico em contextos diferentes. Sugere-se ainda outras possibilidades de estudos futuros.

Primeiro, utilizar como fontes de dados, além dos estrategistas, outros gestores das organizações e os clientes (i.e. aqueles que representam o Segmento de Clientes do Modelo de Negócio). Os demais profissionais da organização (i.e. coordenadores, gerentes, analistas) podem auxiliar na elaboração e na validação do Sistema de Atividades, que muitas vezes envolve atividades mais operacionais, que podem ser de desconhecimento do estrategista. Enquanto isso, os clientes são essenciais para compreender se aquela proposição de valor da organização é percebida pelo cliente. Caso seja percebido que a Proposta de Valor, elemento central da análise de Modelo de Negócio, não está alinhada a percepção de valor do cliente, mudanças significativas podem ser necessárias no Modelo de Negócios existente da organização.

Segundo, esse método pode ser aprofundado a partir as atividades secundárias, ou mesmo, terciárias do Sistema de Atividade, e quanto aos recursos e capacidades alocados. Dessa forma, cada uma das atividades primárias elencadas pode ser desdobrada nas atividades secundárias, e dessas terciárias. Dessas atividades, propõe-se compreender como o Sistema pode compartilhar recursos e capacidades, a fim proporcionar maior sinergia ao mesmo.

Terceiro, é necessário que seja explorado como esse artefato pode sofrer adaptações quando analisado um negócio de grande porte, com diferentes unidades de negócio, com distintas operações. Nesse contexto, sugere-se, ainda, expandir a compreensão de como esses negócios podem compartilhar recursos em seus distintos Sistemas de Atividades e garantir uma configuração de valor potencial. Ainda, embora a literatura aponte caminhos, é necessário refletir como acontece a análise quando há dois Segmentos de Clientes distintos, como no caso de uma empresa que possui, por exemplo, uma plataforma online, no qual um cliente é aquele

que anuncia produtos para a venda; e outro cliente é aquele que busca a plataforma para a compra.

Quarto, como estudo futuro propõe-se realizar uma análise comparativa desse método proposto a outros presentes no campo. O método *Business Model Canvas* possui grande aceitação do mercado e acadêmica, com diversos estudos relacionados, pois oferece simplicidade e um guia prático para executivos. Em contrapartida, ele não permite compreender como a organização cria sua proposição de valor e oferece pouco desdobramento quanto a formulação estratégica, por exemplo. Portanto, uma análise que busque identificar potencialidades e fraquezas dos métodos existentes pode contribuir para o campo de Modelo de Negócio.

Quinto, percebe-se que a análise de configurações de valor pode ser aprofundada. Sugere-se cada uma das configurações analisadas sejam sustentadas em diversas fontes de evidências. Caso seja compreendida, por exemplo, que a configuração de valor da organização é eficiência, deve-se verificar quais são as outras evidências que sustentam essa configuração (i.e. confrontar as potenciais evidências de eficiência com relatórios financeiros da organização).

Sexto, a análise de concorrência pode ser aprofundada com objetivo de compreender a forma de competição em um setor. Dessa forma, um estudo poderia pesquisar um setor específico e analisar organizações que o compõe e seus respectivos Modelos de Negócio para compreender não apenas as configurações diferenciadas presentes, mas também extrapolar para um entendimento genérico do setor. Dessa aplicação poderá surgir um instrumento que oriente critérios para escolha das organizações de um setor, seja em relação as suas características, bem como a proposta de um grau de saturação da análise, por exemplo.

Sétimo, esse método pode servir como instrumento para a decisão estratégica. Dessa forma, o artefato gerado poderia ser aplicado no processo de formação estratégica das organizações, a fim de que após conhecer o Modelo de Negócio atual, possa instanciar configurações futuras, com cenários detalhados de como alcançar as configurações propostas, com descrição das táticas e cronograma de metas. Desse modo, seria possível compreender como esse método contribuiria de forma aplicada a construção e implementação das estratégias de uma organização.

Por sua vez, a oitava sugestão de estudos futuros refere-se a reflexão de inovação de Modelo de Negócio. O processo de identificação de uma nova oportunidade de mercado e de inovação pode resultar da própria análise estratégica e das instanciações futuras. Porém, considerando as recentes pesquisas no tema e sua crescente ascensão, recomenda-se um estudo

específico em inovação em Modelo de Negócio para compreender como esse método pode auxiliar as organizações em seu processo de inovação.

REFERÊNCIAS

- ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. 2013.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet Business Models and Strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- ALT, R.; ZIMMERMANN, H.-D. Preface: introduction to special section–business models. **Electronic Markets**, v. 11, n. 1, p. 3–9, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, jun. 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, 2012.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Crafting Business Architecture: the Antecedents of Business Model Design. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 331–350, dez. 2015.
- AVCI, B.; GIROTRA, K.; NETESSINE, S. Electric Vehicles with a Battery Switching Station: Adoption and Environmental Impact. **Management Science**, v. 61, n. 4, p. 772–794, 2015.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.
- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 464–482, abr. 2013.
- CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327–1342, 2011.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: it’s not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12–17, 2007a.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 1 jun. 2002.

CHESBROUGH, H. W. Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, p. 22–28, 2007b.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for Growth. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 22–31, 2002.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: What it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, 2014.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010.

DRESCH, A. **Design science e design science research como artefatos metodológicos para engenharia de produção. 2013**Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). UNISINOS, São Leopoldo, RS, , 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. DESIGN SCIENCE RESEARCH: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. **Gestão Produção**, v. 20, n. 4, p. 741–761, 2013.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, 2016.

GIESEN, E. et al. Three ways to successfully innovate your business model. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 27–33, 2007.

GIROTRA, K.; NETESSINE, S. Four paths to business model innovation. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 7–8, p. 97–103, 2014.

HEVNER, A. R. et al. Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50–60, 2008.

KARIMI, J.; WALTER, Z. Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 342–360, 2016.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, v. 15, n. 4, p. 251–266, 1995.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

OSTERWALDER, A. **THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH**. Lausanne: Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A. et al. **Value proposition design: How to create products and**

services customers want. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Clarifying Business Models : Origins , Present , and Future of the Concept Clarifying Business Models : Origins , Present , and Future of the Concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 15, n. May, p. 1–125, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PAUWELS, C. et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50–51, p. 13–24, 2016.

PORTER, M. E. What is strategy? v. 74, p. 61, 1996.

ROCHA, C. G. et al. Design science research in lean construction: process and outcomes. 2012.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; DE MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso .** [s.l.] Editora Atlas SA, 2000.

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

VAN AKEN, J. E. Management research on the basis of the design paradigm: The quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219–246, 2004.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 3, p. 259–276, 2004.

WIRTZ, B. W. et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, 2016.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 272–290, 2010.

YIP, G. Using Strategy to Change Your Business Model. **Business Strategy Review**, v. 15, n. 2, p. 17–24, 2004.

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1–26, jan. 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403–411, 7 nov. 2013.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Escola de Negócios
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração e Negócios



Porto Alegre, 07 de novembro de 2017.

Carta de Apresentação

Prezado(a) Senhor(a)

Ao cumprimenta-lo (a), cordialmente, venho através deste apresentar a Srta. **Marina Gaspareto**, aluna do Mestrado em Administração e Negócios do Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, na qual desenvolve uma pesquisa em Estratégia que se intitula “Proposta de um método para análise de modelo de negócio na perspectiva de sistema de atividades”.Gostaríamos de convidar sua empresa a participar dessa pesquisa. Serão realizados encontros com gestores tomadores de decisão de sua empresa para entendermos sobre o modelo de negocio adotado por sua organização. As informações obtidas serão analisadas, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Fica assegurado, também, o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador. Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa. Cabe ressaltar que a pesquisa possui cunho eminentemente acadêmico, e a elaboração da Dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Maiores esclarecimentos poderão ser obtidos com o próprio aluno, pelo e-mail marina.gaspareto@acad.pucrs.br ou pelo telefone +55-51-99991-7717. Contando com sua importante colaboração, desde já agradecemos.

Cordiais saudações,

Prof. Dr. Éder Henriqson

Professor Orientador

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Escola de Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração e Negócios



Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido

Tema de Pesquisa: Método para Análise de Modelo de Negócio na Perspectiva de Sistema de Atividades

Pesquisadora Responsável: Marina Gaspareto | (51) 999917717

Orientador: Prof. Éder Henriqson

Prezado(a) Senhor(a)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre a proposta de Método para Análise de Modelo de Negócio na Perspectiva de Sistema de Atividades. Leia atentamente antes de assinar e em caso de dúvida entre em contato com a pesquisadora responsável.

PRINCÍPIOS DESSA PESQUISA:

VOLUNTARIEDADE E NÃO PUNITIVIDADE: As entrevistas são concedidas de forma voluntária, você pode desistir ou retirar seu consentimento em qualquer momento, sem ônus.

CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações fornecidas por você são confidenciais. Não serão identificadas as organizações participantes da pesquisa, nem os respondentes das entrevistas, em nenhum momento. Os dados coletados ficarão na posse dos pesquisadores.

Eu _____ declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, permanecendo uma via em minha posse.

Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas.

Não autorizo gravações e atividades realizadas de qualquer tipo

_____, ____ de _____ de _____.

Pesquisadora Responsável

Participante da Pesquisa

APÊNDICE C – COMPONENTES E REFERÊNCIAS

	Proposta de valor	Segmento de clientes	Receita	Estratégia	Atividade / Processo	Lucro	Custo	Recurso	Capacidade	Parceiros	Canais	Tecnologia	Cadeia de valor	Aspectos legais
Alt e Zimmerman (2001)														
Missão	x			x										
Estrutura		x								x			x	
Processo					x									
Receitas			x											
Aspectos legais														x
Tecnologia												x		

	Proposta de valor	Segmento de clientes	Receita	Estratégia	Atividade / Processo	Lucro	Custo	Recurso	Capacidade	Parceiros	Canais	Tecnologia	Cadeia de valor	Precificação	Implementação
Afuah e Tucci (2001)															
Proposta de valor	x														
Escopo		x													
Preço							x							x	
Fontes de receitas			x			x									
Atividades conectadas					x										
Implementação															x
Capacidades								x	x						
Sustentabilidade				x											

	Proposta de valor	Segmento de clientes	Receita	Estratégia	Atividade / Processo	Lucro	Custo	Recurso	Capacidade	Parceiros	Tecnologia	Cadeia de valor	Precificação	Implementação	Canais de Distribuição	Relacionamento com clientes
Osterwalder (2004)																
Proposta de Valor	x															
Consumidor Alvo		x														
Canais de Distribuição															x	
Interface com o consumidor																x
Configuração de Valor					x			x	x	x		x				
Capacidade									x							
Parcerias										x						
Estruturas de Custo							x									
Modelo de Receita			x										x			

APÊNDICE D – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Escola de Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração e Negócios



ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

- a) Quais adaptações são necessárias às perguntas direcionadas a identificar a proposta de valor, segmento de clientes e atividades, considerando que o entrevistado será um profissional de mercado?
- b) Qual a sequência de questões mais intuitiva para a análise de modelo de negócio?
- c) É possível criar um modelo representativo de sistema de atividades, orientado para modelo de negócio, durante o processo de entrevista?
- d) Após a construção do sistema de atividades, qual a visão dos entrevistados experientes no tema sobre essa experiência vivenciada? Quais contribuições eles podem oferecer para aprimorar o método?

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Escola de Negócios

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração e Negócios

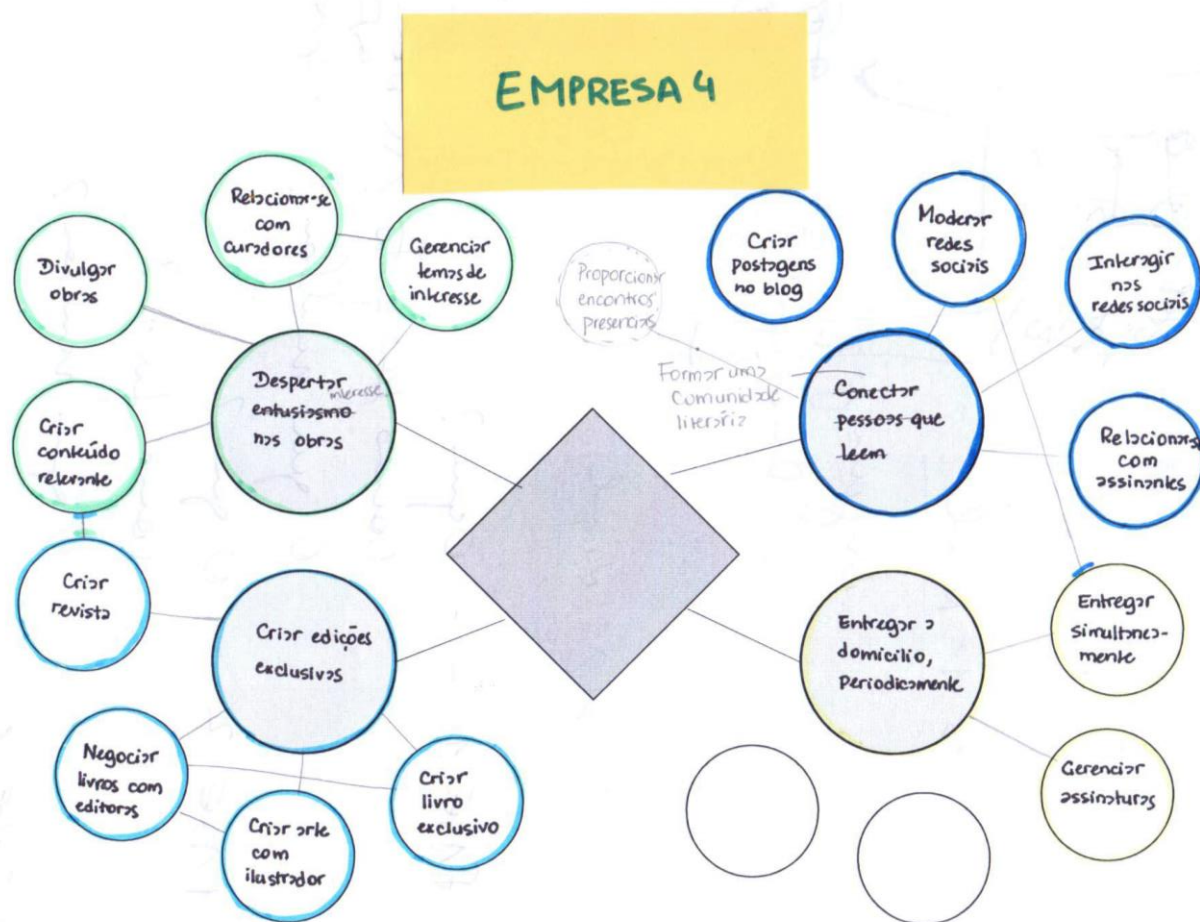


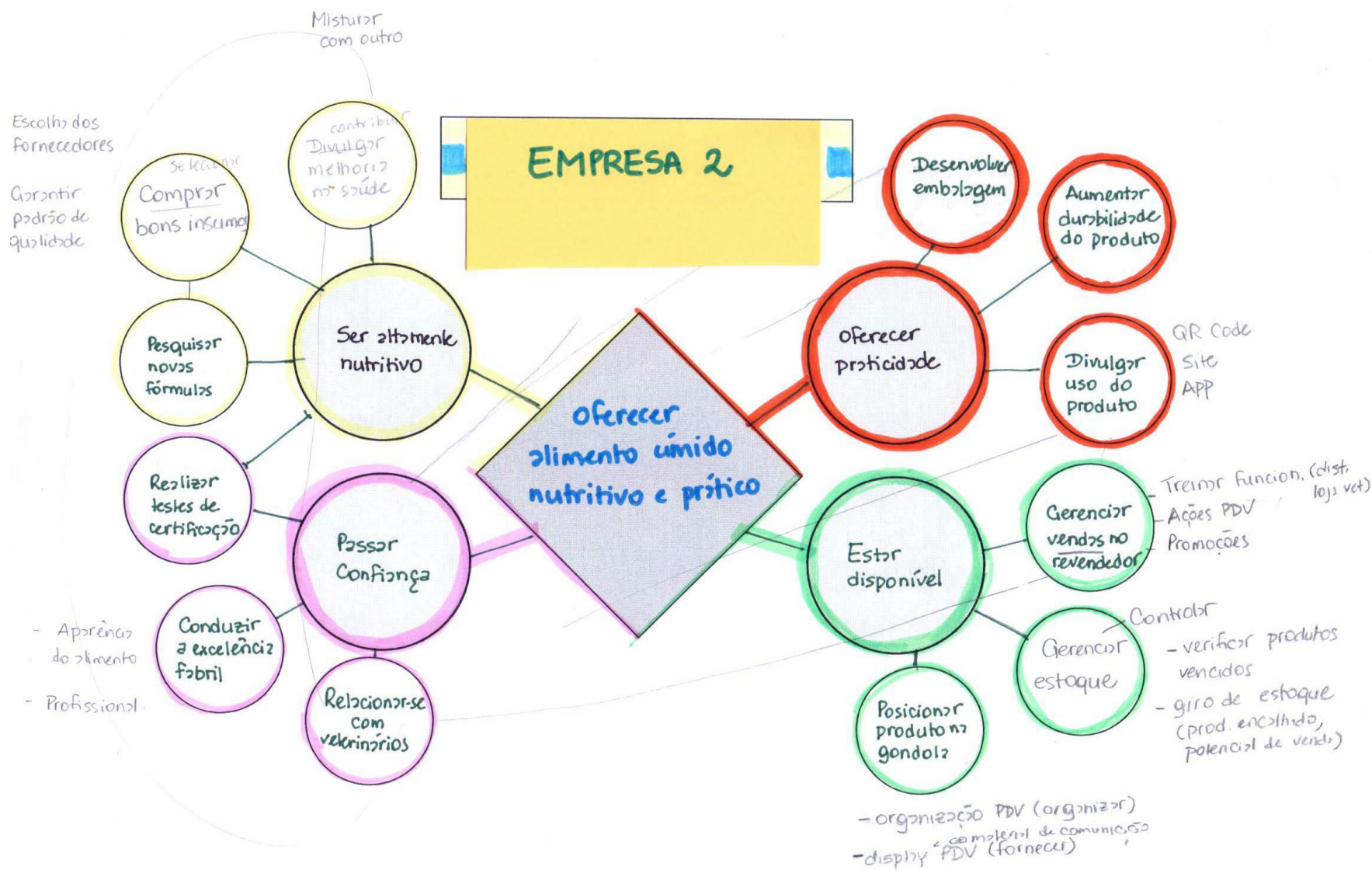
ENTREVISTA COM ESTRATEGISTAS	
Análises	Questões para o roteiro (linguagem adaptada)
Identificar os Segmentos de Clientes	Quem são os seus clientes?
	Quais clientes tem maior representação em vendas?
	Desses clientes, quem é o público-alvo da sua organização?
Compreender a Proposta de Valor	O que você oferece para o público-alvo?
	Quais benefícios você acredita que conquistam o cliente e o incentivam a retornar?
	Por que você acredita que o cliente escolhe comprar na sua empresa e não em sua empresa concorrente?
	Com esse entendimento, quais valores você acredita que realmente são percebidos pelos clientes?
Compreender o Sistema de Atividade	Como sua empresa consegue criar cada um desses valores?
	Considerando esses elementos, quais você considera essenciais para a construção de valor?
	Quais atividades sua empresa desenvolve para criar cada um desses valores?
	Das atividades identificadas, quais você acredita serem fundamentais para o negócio?
	Quem desenvolve essas atividades principais?
	Quais recursos são necessários para essas atividades?
	Qual a relação entre essas atividades?
	Existem capacidades necessárias para desenvolver um conjunto de atividades?
Identificar potencial de Inovação em Modelo de Negócio	Como você acredita que é possível inovar nesse modelo?
	Que tipos de tecnologias ou novos arranjos podem ser incluídos/modificados ao modelo atual?
Questões de Fechamento	O que você achou dessa reflexão sobre o seu negócio?
	Você gostaria de complementar alguma sessão ou fazer algum comentário adicional?

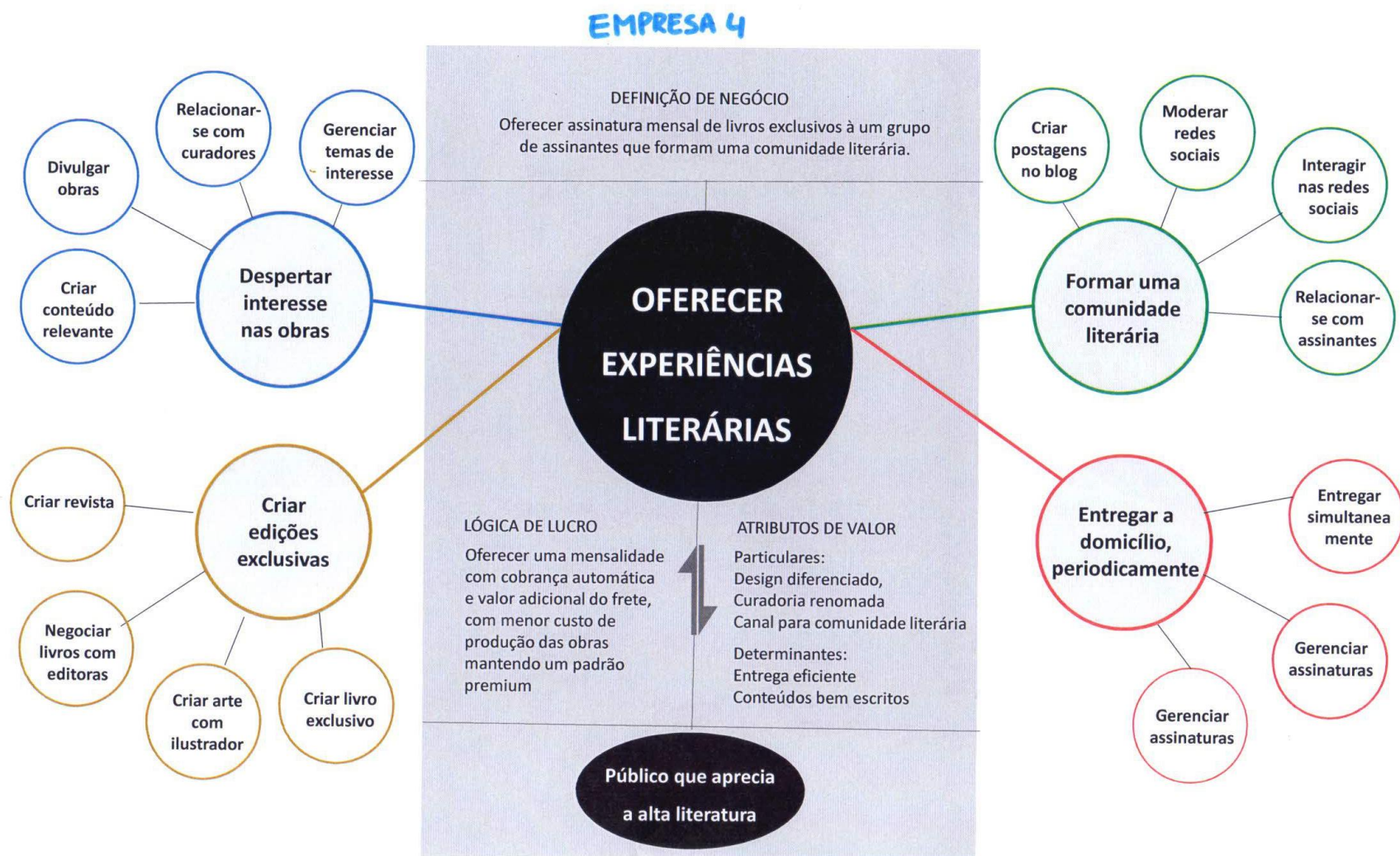
ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO

- 1) Relatar processo de criação do Método para a Análise de Modelo de Negócio e a perspectiva de Sistema de Atividade no contexto;
- 2) Apresentar a Representação do Modelo de Negócios da empresa analisada;
- 3) Realizar os seguintes questionamentos:
 - a. Você consegue identificar sua empresa nessa representação, de forma geral?
 - b. Questionar a pertinência de cada uma das dimensões;
 - c. Aprofundar o FCPV e suas atividades;
 - d. Refletir sobre o NICE;
 - e. Como percebe seu Modelo de Negócio em relação ao MN adotado por outros concorrentes?
 - f. Quais novas configurações poderiam ser adotadas para o futuro da organização?
 - g. Como poderia ser possível inovar nesse setor, em MN?

APÊNDICE E – CONSTRUÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIO







APÊNDICE F – ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS COM ESTRATEGISTAS

QUADRO DE APOIO

Segmento de Clientes	Proposta de Valor	Pilares	Atividades Fundamentais
<p>B2B</p>	<p>Custo-benefício Alta qualidade Experiência do melhor Relacionamento</p>	<p>Tecnologia desenvolvimento de Produto (P&D) Lançamento de produto Vendas (prod. úmidos)</p>	<p>Especialistas nutrição 50 cães (centro de pesquisa) testes de lote novos produtos marketing (desenv.) qualidade, segurança, logística (redução de estoque) (leão)</p>
<p>Cliente Final - tutor (B2C) 18-36 anos não tem filhos, jovem pet como filho</p>		<p>Comunicação com cliente final (Marketing)</p>	<p>Vendedores fazem pesquisa Feiras nacionais e internac. - digital Relacionamento com parceiros Enfoque no cliente: grupo focal - contratação de terceiros Multidisciplin: inovação (olhar o processo)</p>
		<p>Logística (CD) Maringá e Grande Curitiba</p>	<p>2 CD: mil-2mil equipes (gerente de logística) - encaregado</p>
		<p>Relacionamento com lojistas</p>	<p>Ação Dia Treinamentos internos e lojistas Promotor Cliente eventos, facult. 55% de conversão Amostragem (experimentação)</p>

4 anos, auto-serviço, ciências contábil. 17 anos, 450, pessoas 20 estados
Experiência? administ.
Pessoas?
3 meses (6 meses)
marketing colaboração de promoções
olhar demanda

comis: B2B
especializado
- auto-serviço (supermercado)
- distribuidores
- exportação
- criadores

comunicação de cliente
60% decisão de compra mulher
pet membro da família
pet > filhos

Standard
Premium
+ Premium Especial
+ Super Premium

"Pets são > nossa vida"

Alta qualidade
Bem estar
Oferecer um valor > mais que > concorrência

Exportam: 7 países
olhar no processo

Relacion. com pet shop?

QUADRO DE APOIO

distribuidor representante - filial(?) - transportadora

Segmento de Clientes	Proposta de Valor	Pilares	Atividades Fundamentais
<ul style="list-style-type: none"> Veterinário 	<ul style="list-style-type: none"> Saúde - interesse em comer (alta probabilidade) 	<ul style="list-style-type: none"> relacionamento com veterinário 	<ul style="list-style-type: none"> Amostragem nutricional conferência Promotor Técnico
<ul style="list-style-type: none"> Mulheres - 35-50 anos Classe A 	<ul style="list-style-type: none"> - risco de alergia ↓ (sem grãos) - pêlo brilhoso - 100% cordeiro 	<ul style="list-style-type: none"> segurança de fornecimento (Fábrica) insumo (compras sazonais) 	<ul style="list-style-type: none"> Saber o processo da fábrica Segurança / verificação compra insumo por oportun. ↓ preço parceria com fábrica prod. insumo, comprar pronto
<ul style="list-style-type: none"> Pet Shop loja / loja + veterinário (segmentação por cidade) 	<ul style="list-style-type: none"> gato: comida úmida 	<ul style="list-style-type: none"> cadeia de parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> contratos "testes" / plano B controle
		<ul style="list-style-type: none"> credibilidade (?) 	<ul style="list-style-type: none"> selo de certificação pesquisa com universidade experiência do promotor técnico

Pet Delícia (comida úmida)

↑ produtivo.

- distribuidor - promotor

Pet Natural (R\$ 600,00) ^{Felino} R\$ 10,00

Mom cães e gatos - ABINPET (manual)

R\$ 12,00 - 10kg - 2 lbtos por dia (complemento alimentar)

R\$ 23,00 de cordeiro

marketing digital (insumo?) (tecnologia desenv. de produto)

3

QUADRO DE APOIO

Tempo de empresa: 22 anos equipe: 5
 Formação: jornalistas, espec. literat. brasileira

Segmento de Clientes	Proposta de Valor	Pilares	Atividades Fundamentais
<ul style="list-style-type: none"> Clientes que apreciam literatura (posição política) (orgânico) classe média 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Livros de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Acervo Selecionado (de humanos) 	<ul style="list-style-type: none"> Escolha de livros de qualidade Capacidade: conhecimento técnico Equipe: qualificado
<ul style="list-style-type: none"> Estudantes (humanos) 50% 		<ul style="list-style-type: none"> Público Fiel <u>90%</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Encomendas de livro Preço tabelado: serviço terceiriz. Newsletter resenhas de livros: assessoria
		<ul style="list-style-type: none"> Atendimento (relacionamento) 	<ul style="list-style-type: none"> Público valoriza o pequeno comércio (político) cliente visão do todo Infraestrutura Clube de leitura (1x por mês - 15 pessoas) fechado
		<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com distribuidor 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega mais rápida Preço competitivo
		<ul style="list-style-type: none"> Ponto (ambiente) 	<ul style="list-style-type: none"> Segurança / cultura / caso Tempo de negócio / ambiente

Tempo de entrevistas

Clube de livros? (de leitura)
 A proprietária

Companhia das letras
 Pouca tradição de leitura

Sistema de compra
 Fronteiras do pensamento > vendas

420mil

15 pessoas
 fechado

Política

Administração

GG Func. Feb 2015 2 anos e 9 meses > 140 associados ② 4

Info Empresa / Entrevistado Processos / Personalizado
 Produtos Exclusivos no E-commerce? ok Adquirir com correios + transportadoras
 Processo de Produção? ok Entrega? ok Taxa de desist.

QUADRO DE APOIO

Segmento de Clientes	Proposta de Valor	Pilares	Atividades Fundamentais
34 anos (médio) 30 anos (médios) 70% mulheres	Experiências literárias	Comunidade literária (rede social)	• Ambiente pl compartilhar • Logística de entrega - receber junto • Controle de Spoiler (monitorar) * re-lc. • App marcar encontros → canal • Criar eventos (o próprio cliente)
Alts literários Arte escrita ↑ 25 liv. anos Médio		material inédito (ilustração conteúdo, produtos - marca)	• Equipe multijd: letras, jornalismo • Pessoas TI • Gestão de conteúdo - projeto • Artistas Editores • Editor controla gráficos
		relacionamento (corinho)	• Responder e-mails, Facebook • Todos os colab tem q conhecer livro + eles gostam • Personalização, mensagens pessoais, em poesia • Corts de Boos. Vindos no Kit • Moeda de 1 ano, 2 ou 3 (reconhecimento)
		reputação (?) conveniência	• Equipes que leem e pesquisa • Critérios pl escolha (know-how) • Não se envolver em novos projetos - sem tempo • Recebe em casa • Receber em um período curto

Handwritten Notes:

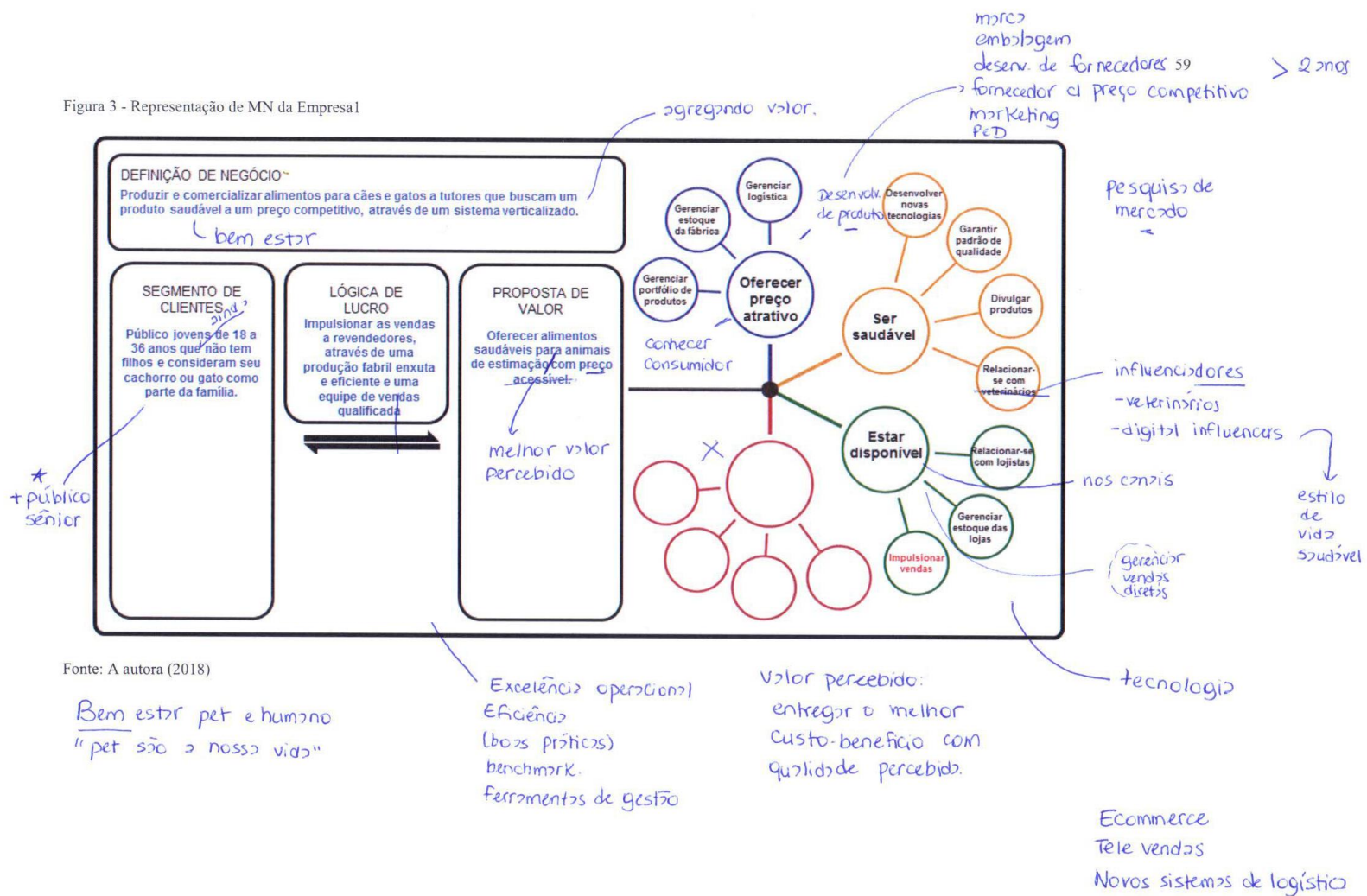
- Personas:**
 - Pessoas q gostam de ler
 - problem? ↳ solitário ↳ monotono
 - Comunidade literária
 - Vantagem pl associados ↳ e-commerce app face
 - discussão encontro de associados
 - 20mil clientes
- 5 sócios**
- Equipe de produto 6 pessoas**
- Pré-função Especial** - livros q encontram no livro
- qualif. equipe resolver o problema?**
- Prod. e Logística**
- Entrega** (6) (3)
- Rever o modelo (custos):** Papel encontrar livros menos conhecidos montagem etiquetas
- livro surpresa + revista** * (conteúdo) (explic)
- livro novo**
- 90% cartão crédito ativo** 8% desist. 20 mês ↳ inativo

Bottom Summary:

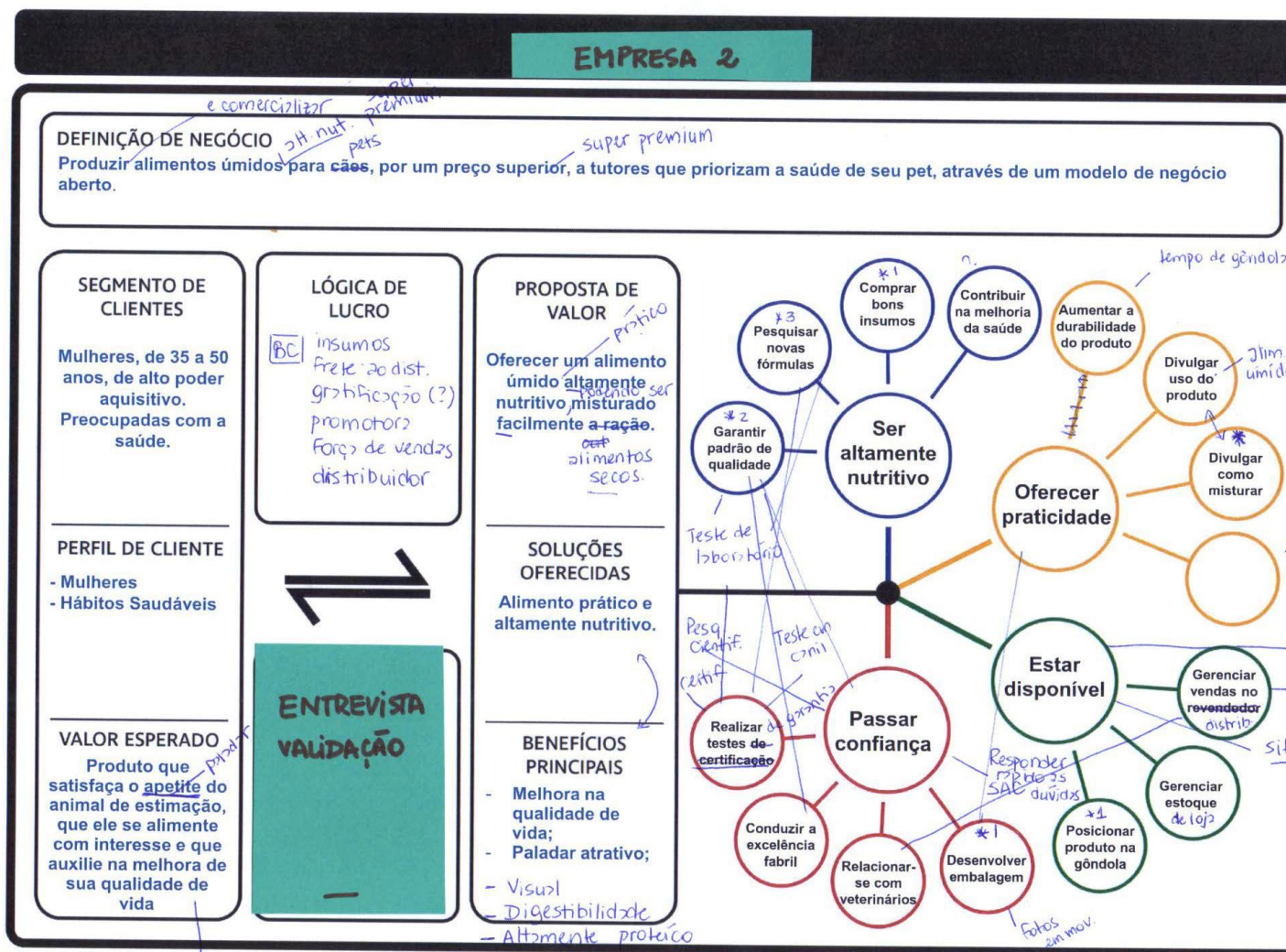
- 3,5 anos Experiências literárias R\$ 69,90 entrega incluso
- PIB relação futuro. Processos editores + artistas

APÊNDICE F – ANOTAÇÕES DAS ENTREVISTAS DE VALIDAÇÃO COM ESTRATEGISTAS

Figura 3 - Representação de MN da Empresa1

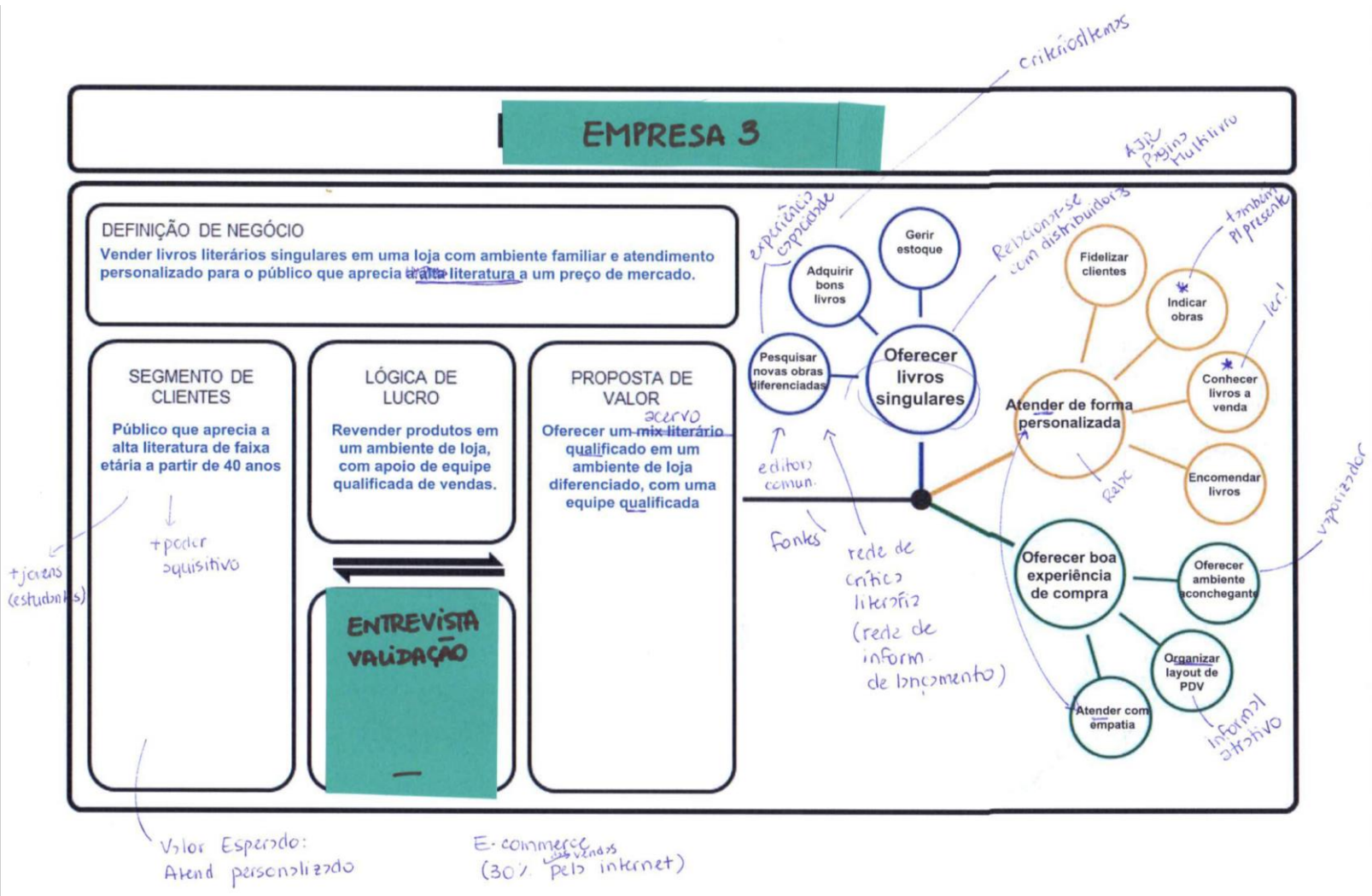


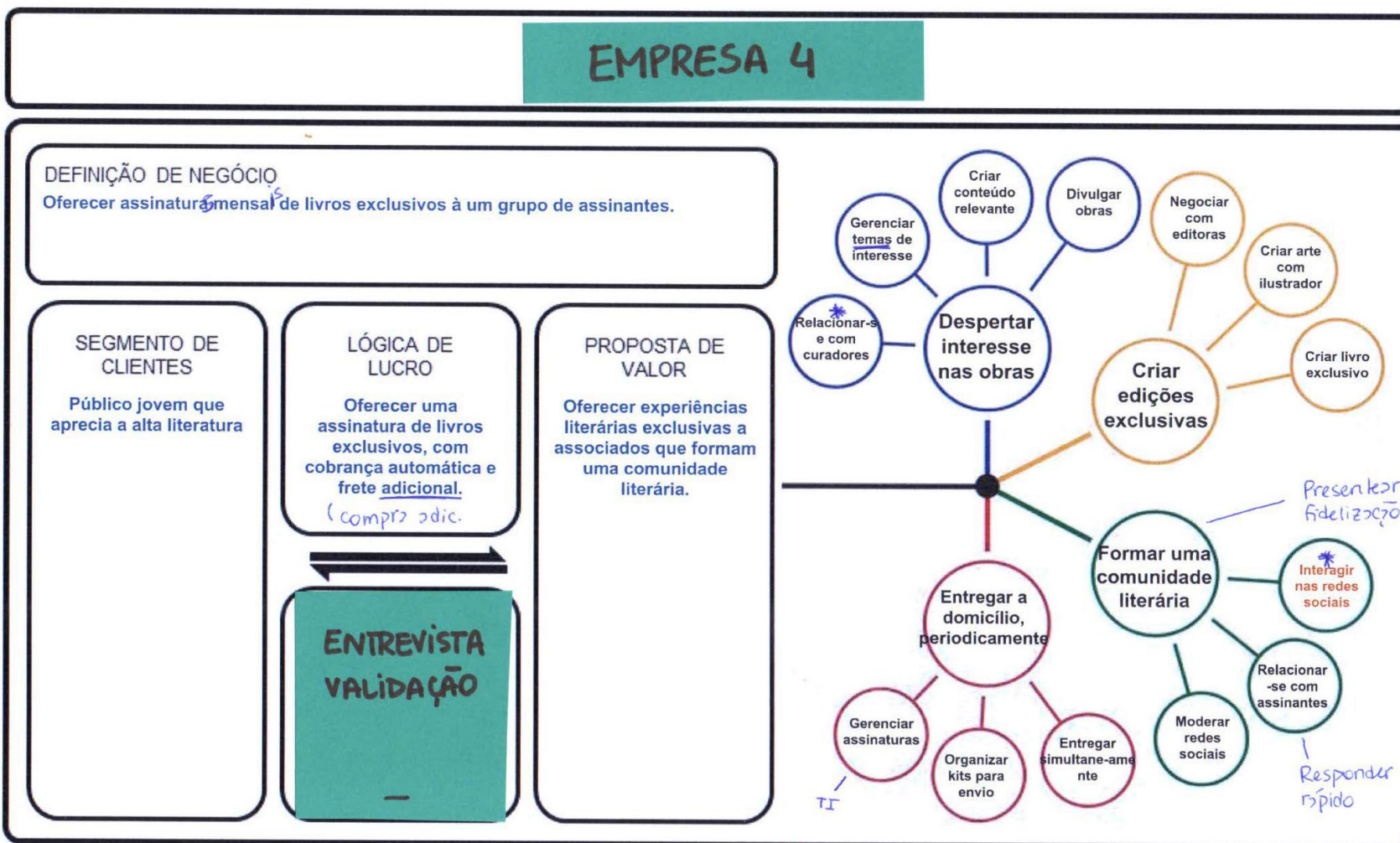
Fonte: A autora (2018)



fezes?

PV altamente nutritivo
 praticidade
 misturar a alim. secos





*Inéditos: retornar a leitura
corret. leitura rápida*

*- Loja pl. n. associados também
- mais de 2 meses de anteced.*

*↓
Ações de Engajamento*

crescimento em grandes mudanças



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br