



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIANO DE CARVALHO VASCONCELOS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DE UM
SUPERMERCADO DIGITAL MERCADINHO EM CASA**

Aracaju/SE

2017.2

CRISTIANO DE CARVALHO VASCONCELOS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DE UM SUPERMERCADO DIGITAL
MERCADINHO EM CASA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de conclusão de curso regulamentada pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção da graduação em Administração.

Orientadora e Coordenadora: Prof^ª. Dra.

Iracema Machado de Aragão Gomes

São Cristóvão/SE

2017.2

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTIANO DE CARVALHO VASCONCELOS

MODELO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DE UM SUPERMERCADO DIGITAL MERCADINHO EM CASA

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Sergipe, pela seguinte banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Dra. Iracema Machado de Aragão (Orientadora)

Prof. MSc. Augusto Cesar Vieira dos Santos – UFS

MSc. Amanda Luiza Soares Silva

“Aprenda como se você fosse viver para sempre. Viva como se você fosse morrer amanhã”. (Mahatma Gandhi)

RESUMO

O modelo de negócio é uma ferramenta importante para que o empreendedor elabore suas estratégias de maneira clara e organizada. Além disso, oportuniza a análise da viabilidade de abertura do novo negócio por meio de uma pesquisa de mercado. O presente trabalho monográfico teve como principal objetivo analisar, do ponto de vista comercial, a viabilidade de utilização do *e-commerce* no setor de supermercados em Aracaju através da plataforma digital. Para tanto, utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa, pesquisa bibliográfica sobre modelo de negócios e, para elaborar o modelo no comércio *online*, foi realizada uma análise documental. Foram aplicadas entrevistas com 34 pessoas com o objetivo de preencher o mapa de empatia. Em seguida foram construídos o Quadro da Proposta de Valor assim como o *Business Model Canvas* (BMC) como ferramenta para construção do modelo de negócios. Os resultados da pesquisa demonstram ser possível estruturar o modelo de negócios mercadinho em casa, através de validação com empreendedor do setor de supermercados em Sergipe e em razão da necessidade da população de Aracaju deste tipo de empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelo de Negócios; Mapa de Empatia; *Business Model Canvas*

ABSTRACT

The business model is an important tool for the entrepreneur to elaborate strategies in a clear and organized way. In addition, it facilitates the feasibility study to opening a new business through a market research. This monograph aims to analyze, from a commercial position, the viability of using e-commerce in the supermarket sector in Aracaju through a digital platform. A qualitative and quantitative approach was applied, along with a bibliographical research about business model, and intending to develop an e-commerce business model, a documentary analysis was done. A survey was applied with 34 people to fill the empathy map. Then, the Value Proposition Canvas was designed followed by a Business Model Canvas (BMC) that were used as an instrument to build the business model. As a result, the research confirms that it is possible to structure the business model of *mercado em casa*, due to validation by a supermarket entrepreneur from Sergipe and a market gap at Aracaju, as this study will demonstrate.

Keywords: Entrepreneurship; business model; map of empathy; canvas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo Empreendedor.....	20
Quadro 2: Diferença entre oceano vermelho e oceano azul.....	36
Quadro 3: Benefícios/motivadores do e-commerce.....	40
Quadro 4: Barreiras/inibidores do e-commerce.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Feedback Construir-Medir-Aprender: Minimizar o tempo total através do ciclo.....	23
Figura 2: <i>Business Model Canvas</i>	27
Figura 3: Mapa de Empatia.....	34
Figura 4: <i>Value Proposition Canvas</i>	36
Figura 5: Modelo das 4 ações.....	38
Figura 6: O que ele vê?.....	47
Figura 7: O que ele fala?.....	48
Figura 8: O que ele faz?.....	48
Figura 9: O que ele escuta?.....	48
Figura 10: O que ele pensa e sente?.....	49
Figura 11: Quais as dores dos clientes?.....	49
Figura 12: Quais os ganhos dos clientes?.....	49
Figura 13: Mapa de Empatia construído.....	50
Figura 14: Tarefas dos clientes.....	52
Figura 15: Dores dos clientes.....	53
Figura 16: Ganhos dos clientes.....	54
Figura 17: Ordem de prioridades.....	54
Figura 18: Produto.....	55
Figura 19: Aliviadores.....	56
Figura 20: Criadores de ganhos.....	57
Figura 21: <i>Canvas</i> da proposta de valor.....	58
Figura 22: <i>Canvas</i> de modelo de negócio.....	61
Figura 23: Resumo dos resultados referente ao modelo das quatro ações.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E AVANÇOS	14
2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR	19
2.3 O MÉTODO STARTUP ENXUTA	21
2.4 MODELO DE NEGÓCIOS	24
2.4.1. O BUSINESS MODEL CANVAS	27
2.4.2. Design do modelo de negócios	33
2.4.3. Estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios	36
3 E-COMMERCE	39
4 METODOLOGIA CIENTÍFICA DO TRABALHO	44
4.1 Caracterização do Estudo	44
4.2 Limitações da pesquisa	45
4.3 Instrumento e coleta de dados	46
5 MODELO DE NEGÓCIOS: MERCADINHO EM CASA	47
6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	62
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
8 REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

A relevância atribuída ao planejamento como meio de contribuição para o sucesso em qualquer iniciativa empresarial, seja a abertura de um novo negócio ou o aprimoramento de um já existente, é tamanha que se deve considerá-lo uma ferramenta crucial no mundo corporativo.

Ao iniciar uma empresa é interessante analisar previamente todos os aspectos relevantes que poderão influenciar no desenvolvimento e na eficiência empresarial. Para tanto, o planejamento é indispensável sendo um processo constante e que nunca tem fim.

Segundo Salim *et al* (2005), embora existam empreendimentos que nunca foram planejados e ainda estão em funcionamento, é evidente que – à medida que se aprende a planejar, não elaborar um plano para o empreendimento é um fator limitador e muito arriscado. No entanto, conforme indicado por Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008), há uma tendência de novos empreendimentos nascerem sem que os empreendedores efetuem pesquisa prévia alguma. Tal precipitação, muitas vezes, é a causa da mortalidade precoce dessas organizações que poderiam se transformar em empresas bem-sucedidas.

O Sebrae-SP (2014) aponta em sua pesquisa “*Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*” que a principal causa de mortalidade das empresas é a falta de planejamento prévio. Nesse contexto, é muito importante elaborar um modelo de negócios para o bom desenvolvimento da empresa.

Esse trabalho tem como objetivo elaborar um modelo de negócios para criação de um supermercado digital mercadinho em casa, utilizando a ferramenta Canvas desenvolvida por Alex Osterwalder. A utilização do modelo de negócios terá como principal finalidade ser um guia à estruturação de uma empresa virtual, já que o mercadinho funcionará via aplicativo e site. O ramo do comércio pela internet tem crescido muito já que cada vez mais as pessoas não querem sair de casa para realizar suas compras. Entre os benefícios da compra *online* destaca-se a praticidade desta. Diante disto e de outros elementos optou-se pela loja virtual.

A estrutura do trabalho inicia com uma base introdutória que evidencia a oportunidade de se fazer o estudo e os objetivos que se espera alcançar. Logo após, elabora-se a parte teórica, que tem como função dar sustentação à pesquisa proposta. Essa parte consiste em agrupar as ideias dos principais autores da área em estudo e estruturá-las em uma ordem lógica. Ao final demonstrar-se-á a validade da proposta por meio do canvas de modelo de negócio.

1.1 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o setor de supermercados vem encontrando alguns desafios em razão do mundo digital. Dentre os principais estão as constantes mudanças de hábitos de consumo por meio digital, e as tendências cada vez mais recorrentes de utilização de mecanismos que facilitem a vida das pessoas que possuem menos tempo livre.

Um relatório sobre economia digital elaborado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) colocou o Brasil no quarto lugar no ranking mundial de usuários de internet, com 120 milhões de pessoas conectadas, fato que caracteriza o Brasil como país referência em uso de internet¹.

Na 36ª edição do relatório *webshoppers* realizado pela Ebit (2017), constatou-se que 25,5 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra no e-commerce no primeiro semestre de 2017, com uma alta de 10,3% comparando-se com o ano de 2016, sendo 35,9% das transações on-line realizadas via dispositivos móveis. Na contramão da crise o e-commerce brasileiro faturou R\$ 21 bilhões no primeiro semestre de 2017².

¹ Relatório disponível em <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1872>. Acesso em 07 jan 2018.

² Dados disponíveis em https://oscarcasagrande.files.wordpress.com/2017/08/webshoppers_36.pdf. Acesso em 07 jan 2018.

Diante desta perspectiva, é evidente que os empreendimentos precisam acompanhar a tendência do mercado e investir no comércio virtual. Perante isso é que se pensou na criação de um e-commerce para supermercado, por meio do Canvas.

A motivação para este trabalho deve-se não só ao reconhecimento do grande valor do planejamento para a atividade empreendedora, como também ao fato de que só foi encontrado um empreendimento relevante deste tipo na cidade de Aracaju. O tema foi escolhido em razão do uso crescente do *e-commerce* (Ebit, 2017) e pela necessidade crescente das pessoas por comodidade, praticidade no dia a dia, principalmente em relação a produtos de limpeza e alimentícios, que demandam perda de tempo na administração do lar.

Sendo assim, esta pesquisa é relevante para a academia e para a prática da administração, ao passo que o desenvolvimento do modelo de negócios em questão servirá de suporte à verificação de viabilidade de supermercado digital. Por fim, a contribuição do trabalho é apresentar de forma sistematizada a viabilidade de investir em um empreendimento deste tipo em Aracaju.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Ao realizar pesquisas, percebe-se que somente há em Aracaju um *e-commerce* relevante para supermercado que utiliza um site como plataforma de vendas. Em razão do aumento na utilização de smartphones para o *e-commerce* (Ebit, 2017), o problema da pesquisa consiste em verificar o seguinte questionamento: é viável a utilização do *e-commerce* no setor de supermercados em Aracaju para venda de produtos por meio de aplicativo?

1.3 OBJETIVOS

Ao serem formulados os objetivos, tendo-se em vista os fins teóricos e práticos a serem alcançados, devem-se fixar parâmetros de avaliação do êxito da pesquisa. Nesses termos, são estabelecidos os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 219), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”.

Diante disto, a presente pesquisa tem como objetivo geral elaborar um modelo de negócios mercadinho em casa utilizando o mapa da empatia e a ferramenta CANVAS.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, por sua vez, devem conduzir ao alcance do objetivo geral. Ainda na trilha de Lakatos e Marconi (2003, p. 219), “os objetivos específicos têm a função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares”.

Nesse sentido, são objetivos específicos deste trabalho:

- a) Caracterizar o *e-commerce* do setor de supermercados
- b) Elaborar um mapa da empatia com o público alvo
- c) Preencher a ferramenta BUSINESS MODEL CANVAS
- d) Validar o modelo de negócio de supermercado digital.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão indicados conceitos que miram a sustentação de cunho teórico da construção do modelo de negócios proposto, apresentando primeiramente o tema empreendedorismo, seguido de exposição de revisão de literatura de plano de negócios, e encerrando com uma abordagem sobre o método CANVAS.

2.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E AVANÇOS

Antes de discorrer sobre a criação do modelo de negócios mercadinho em casa é pertinente trazer alguns conceitos de empreendedorismo e do “ser empreendedor” a fim de dar subsídio para a construção do trabalho.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) apontam que é possível notar que não há consenso entre estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição de empreendedor. Para eles, a incongruência de alguns autores ao definir o termo dá-se por concepções errôneas postuladas, principalmente, pela mídia e pelo senso comum, que distorcem alguns conceitos.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (DORNELAS, 2008).

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008), ao relatarem a evolução do conceito de empreendedorismo, citam definições atribuídas a Say, Schumpeter, Tachizawa e Faria e Hisrich e Peters. Cantillon (1755) e Say (1803) foram os precursores no tratamento da questão do empreendedorismo. Vérin (1982) examinou a origem e a evolução da palavra *entrepreneur*, mostrando que esta adquiriu seu significado atual no século XVII (FARAH, CAVALCANTI E MARCONDES, 2008). Os autores apontam que, para Say, representante da escola clássica francesa, o empreendedor é aquele remunerado pelo lucro, definindo-o como o indivíduo que recombina capital, recursos físicos e mão-de-obra de alguma maneira original ou inovadora.

Drucker (1986) adiciona um retrato de como Say enxergava o empreendedor, ao contar que o economista francês, por volta de 1800, propôs que empreendedor é quem transfere recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Porém, a definição de Say não nos diz quem é esse “empreendedor”, e desde que ele cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido uma total confusão sobre a definição de empreendedor e empreendimento.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio (DRUCKER, 1986). Na verdade, os empreendedores constituem algo diferente, eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedora.

Ao tratar do conceito de empreendedor, Ries (2012, p. 24) defende que qualquer pessoa que esteja participando da criação de um novo negócio sob condição de extrema incerteza pode ser considerada empreendedora.

Cumprir registrar que não se pode confundir empreendedor com o empreendimento. Para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais. Empreender é um comportamento, e não um traço de personalidade, como alguns acreditam. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição (DRUCKER, 1986).

Pode-se concluir que o empreendimento de maneira alguma está limitado à esfera econômica, embora o termo dela se originasse “Empreender” diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que se pode chamar de “existenciais” em vez de “sociais”. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza (DRUCKER, 1986).

Um dos autores mais importantes na área é Schumpeter (1959), que associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Ele via no empreendedor o motor capitalista, que criava novos produtos, métodos de produção e mercados através do que chamou de destruição criativa (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Decerto, empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Dornelas (2008, p.22) cita Schumpeter (1942) ao afirmar que: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Ou seja, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) referenciam que as oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção. Os autores demonstram que o empreendedorismo exige uma ação empreendedora por meio da criação de novos produtos/processos e/ou da entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida. O empreendedor segue o que acredita ser uma oportunidade. Como as oportunidades existem em (ou criam e/ou geram) um estado de forte incerteza, os empreendedores precisam utilizar seu discernimento para decidir se devem ou não agir.

Para compreender a ação empreendedora o segredo é ser capaz de avaliar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição do indivíduo de enfrentar essa incerteza. O conhecimento pregresso do indivíduo pode reduzir o nível de incerteza e sua motivação indica a disposição de enfrentá-la (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Além da ação empreendedora é importante analisar o processo empreendedor que envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Para entender o processo empreendedor é necessário avaliar os quatro fatores críticos do desenvolvimento econômico (Talento – Pessoas; Tecnologia – Ideias; Capital – Recursos; Know-how – Conhecimento). De fato, esses fatores interferem diretamente no sucesso do processo empreendedor que consistem em identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada (DORNELAS, 2008).

No Brasil o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2008).

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários (DORNELAS, 2008).

A difusão do empreendedorismo no Brasil e no mundo é uma realidade inafastável. Quem poderia imaginar que o mundo veria tantas revoluções surgirem e sumirem em tantas arenas até hoje? A revolução empreendedora transformou e vai continuar a transformar o mundo. Praticamente todos os modelos administrativos em voga hoje podem encontrar suas raízes em excelentes empresas e organizações empreendedoras fundadas nos últimos quarenta anos (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Sem dúvida o empreendedorismo, além da criação de novos negócios, é a força mais poderosa para criar a mobilidade econômica e social. O conceito de empreendedorismo evoluiu para além da ideia clássica de *startup* e inclui empresas e organizações de todos os tipos, em todas as etapas. Portanto, o empreendedorismo pode ocorrer em empresas que são velhas e novas; pequenas e grandes; com

crescimento rápido e lento; nos setores privados, sem fins lucrativos e públicos; em todas as regiões geográficas; e em todas as etapas do desenvolvimento de um país, independentemente de a política. (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Um dos aspectos relevantes e que atesta o avanço do empreendedorismo é a preocupação com a sustentabilidade e com o meio ambiente. Em essência, a função do empreendedor é administrar e redefinir a equação risco/recompensa observando a questão da sustentabilidade. Como parte do legado do empreendedor é criar um impacto positivo sem danificar o meio ambiente, a comunidade ou a sociedade, o conceito sustentabilidade aparece como a fundação ou a base subjacente no modelo contemporâneo (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010). Por certo, no mundo contemporâneo é adequado pensar em empreendimento sustentável. Esse empreendimento deve ser: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

No tocante ao conceito de empreendedorismo, destaca-se o artigo de Baggio e Baggio (2014), publicado na Revista de Empreendedorismo, inovação e tecnologia, intitulado Empreendedorismo: conceito e definições. O artigo foi elaborado com o objetivo de realizar uma discussão ampla sobre a temática do empreendedorismo, através de uma revisão na literatura sobre conceitos, definições e compreensões do tema.

No texto foram feitas diversas abordagens doutrinárias de empreendedorismo, os tipos de empreendedores, as características dos empreendedores e empreendedoras, as diferenças entre um inventor, um empreendedor, um gestor ou líder e ainda sobre o processo de empreender.

Os autores ainda ressaltaram o importante papel do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, que vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas tanto dos países desenvolvidos quanto dos em desenvolvimento.

É interessante notar que, em relação ao conceito de empreendedorismo, os autores evidenciam que, em qualquer definição de empreendedor, são comuns as seguintes características: 1) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2)

utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e 3) assunção dos riscos e a possibilidade de fracassar.

Assim, definem o empreendedor como o indivíduo que encontra uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Ao fazer uma comparação entre os empreendedores e as empreendedoras, os pesquisadores observaram que: existem características comuns aos empreendedores e às empreendedoras; a idade do início dos negócios das empreendedoras é superior a idade dos empreendedores; os recursos financeiros empregados pelas empreendedoras não apresentam menores riscos do que os dos empreendedores; os empreendedores se voltam mais para a indústria, enquanto as empreendedoras têm seus negócios mais relacionados à prestação de serviços.

No que diz respeito às habilidades dos empreendedores, o trabalho destaca a gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal capacidade de correr riscos e visão de futuro. Já em relação à motivação dos empreendedores, os autores invocam a existência de fatores pessoais, fatores ambientais e fatores sociológicos.

Por fim, são apresentadas quatro fases do processo empreendedor, quais sejam: identificar e avaliar oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a organização criada.

2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR

Um processo empreendedor essencial e fundamental é responsável por um padrão substancialmente maior de sucesso entre empresas com alto potencial. Apesar da grande variedade de empresas, empreendedores, regiões geográficas e tecnologias, temas centrais ou forças propulsoras dominam esse processo empreendedor altamente dinâmico. (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010)

Na percepção dos autores, o processo empreendedor é uma sequência de passos a partir da existência de uma oportunidade. O empreendedor, por conta de suas características e habilidades pessoais, e de como ele atua no ambiente, decide pela exploração da oportunidade. Em seguida desenvolve o plano de negócios, seguindo-se da determinação de como será feita a captação de recursos necessários, após o qual estabelece sua estratégia empreendedora, organiza o processo e o executa. Por fim, haverá o gerenciamento da empresa criada. O processo empreendedor pode ser esquematizado da seguinte forma:

Quadro 1: Processo Empreendedor



Fonte: DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010

Como se vê do quadro acima, o processo começa com a oportunidade, e não com dinheiro, estratégia, redes de contato, equipe ou o plano de negócios. As oportunidades mais genuínas são muito maiores que talento ou a capacidade da equipe ou os recursos iniciais disponíveis para a equipe. A função do empreendedor líder e da equipe é jogar com todos esses elementos chave em um ambiente mutável. Na essência do processo empreendedor encontra-se o espírito inovador. (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010)

Sem dúvida, muitas atitudes e comportamentos caracterizam a mente empreendedora, e não há um conjunto único de atitudes e comportamentos que todo

empreendedor deve ter para toda oportunidade de negócio. Dornelas, Timmons, Spinelli (2010) sublinham sete temas de atitudes e comportamentos desejáveis e adquiríveis: Compromisso e determinação; Coragem; Liderança; Obsessão pela oportunidade; Tolerância ao risco, à ambiguidade e à incerteza; Criatividade, autossuficiência e adaptabilidade; Motivação para se destacar.

Outra forma de analisar os aspectos críticos do processo empreendedor é pelos seguintes fatores: 1) Oportunidades: Avaliação para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto; 2) Equipe empreendedora: Os profissionais da equipe têm perfis complementares; 3) Recursos: Saber como e onde captá-los. (DORNELAS, 2008)

No mesmo sentido, Baron e Shane (2007) sistematizam o processo empreendedor a partir do reconhecimento de uma oportunidade, a decisão de ir em frente e reunir os recursos iniciais, o lançamento de um novo empreendimento, a construção do sucesso e a colheita das recompensas. Essas fases demonstram organização e possibilitam enxergar o empreendedorismo como um processo que orienta os empreendedores.

A partir da percepção do processo empreendedor pode-se afirmar que o empreendedorismo é uma forma de pensar, raciocinar e agir obcecada pela oportunidade, com abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objetivo de criação e captura de valor. (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

2.3 O MÉTODO STARTUP ENXUTA

Atrelada à difusão do empreendedorismo digital e ao segmento de *e-commerce* surge a concepção de startup enxuta de Eric Ries (2012) que conceitua uma startup como “instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Com o aumento do número de startups e com o intuito de diminuir os riscos de fracasso das empresas nascentes, o autor viu a necessidade de criar o conceito de *lean startup* (startup enxuta), que é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma startup de sucesso. Para o autor:

[...] “a startup enxuta é uma nova maneira de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo.”

Tais práticas estão relacionadas a ações como definir o público alvo, evitar desperdício, acompanhar o crescimento da empresa, etc. Sua metodologia é criada com base no conceito de produção enxuta criado por Taiichi Ohno e Shigeo Shing na Toyota. Entre os princípios da produção enxuta estão “o aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário, a redução dos tamanhos dos lotes, a produção do tipo *just in time*, o controle do estoque e a aceleração do tempo de ciclo” (RIES, 2012, p. 16).

A *startup* enxuta inova o contexto do empreendedorismo na medida em que utiliza como unidade de progresso a aprendizagem validada, permitindo descobrir e eliminar as fontes de desperdício.

O objetivo da metodologia da *startup* enxuta é ampliar a interação com o cliente a partir de testes para validar hipóteses e melhorias antes de lançar definitivamente o produto no mercado. Segundo Steve Blank (2014) o método *startup* enxuta tem três grandes princípios que resumem-se na criação de hipóteses através do Canvas de Modelo de Negócio, no teste dessas hipóteses e no desenvolvimento de um produto mínimo viável.

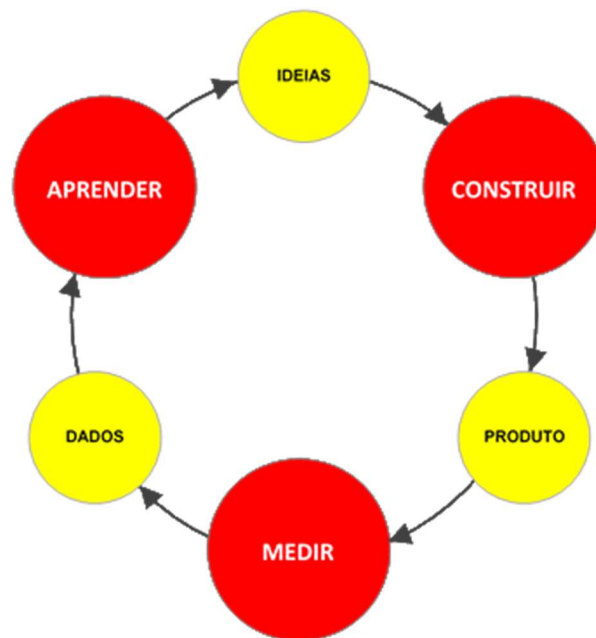
No método, algumas ações devem ser tomadas dentro de um processo cíclico definido como Construir-Medir-Aprender, que auxilia as empresas nascentes a continuarem dentro de um mercado competitivo ou que está em constante mudança (RIES, 2012, p. 236).

A metodologia da *startup* enxuta requer a criação de um *Minimum Viable Product - MVP* (produto mínimo viável) que serve como experimento em testes para verificar a viabilidade de um produto antes de lançá-lo para os consumidores. A criação de um MVP ajuda a evitar desperdícios de tempo e dinheiro pois permite que o empreendedor teste sua hipótese de negócio, a partir do feedback dos clientes, passando mais credibilidade sobre quais elementos são realmente importantes no

produto ofertado, evitando, assim, tomadas de decisão desconectadas com a realidade.

Os dados coletados nos feedbacks são importantes para a aprendizagem do produto ofertado pela empresa. A aprendizagem trará novas ideias, que, por sua vez pode utilizá-las para a construção ou melhorias de novos MVPs, que deverão ser testados e analisados, para criar novas aprendizagens. Assim, cria-se um ciclo:

Figura 1: Ciclo de Feedback Construir-Medir-Aprender: Minimizar o tempo total através do ciclo



Fonte: RIES, 2012.

Para o criador, esse ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender pode ser adaptado para desenvolver processos mais complexos à medida que a empresa cresce.

Outro aspecto importante na metodologia da startup enxuta é mensurar se as metas estão sendo alcançadas. Essa medição serve para definir quais os próximos passos a serem dados. Consoante Eric Ries (2012, p. 105):

“A tarefa da startup é (1) medir rigorosamente onde ela está naquele momento (baseline), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, (2) criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios.”

Uma das formas de medir o progresso real de uma empresa é através da análise de coorte. Segundo Ries (2012, p. 113), a análise de coorte baseia-se em considerar o desempenho de cada etapa dentro de um processo, como o funil de conversão, ao invés de apenas considerar totais acumulados, como receita total e quantidade total de visitantes.

Quando os resultados não estão sendo alcançados em razão de mudanças de mercado ou de tipos de clientes é necessário realizar uma ação conhecida como pivotar (RIES, 2012). O pivot se encontra na segunda e terceira etapa e é baseado na tríade construir, medir e aprender. Se o negócio não está atingindo o potencial desejado utiliza-se a pivotagem.

Dorf e Blank (2014, p.428) consideram que essa é uma etapa de refletir e analisar seriamente sobre as reais chances da companhia ter êxito em se tornar um negócio escalável e lucrativo, corroborando com a visão de Eric Ries (2012, p. 165), de que tomar essa decisão não é apenas escolher realizar uma mudança, pois um pivô é uma forma de mudança estruturada e projetada para testar uma nova hipótese, realizar uma nova questão a respeito do produto ou do modelo de negócios. Além disso, pivotar gera inovação na empresa.

Após comprovar que a startup está trazendo resultados suficientes para atingir a meta estipulada, a fase de crescimento e aceleração da Startup Enxuta precisará ocorrer para atingir esses resultados (RIES, 2012, p. 108). Assim, começa o ciclo crescer, acelerar e inovar.

2.4 MODELO DE NEGÓCIOS

De início é importante registrar que o modelo de negócios precede a elaboração do plano de negócios. É por meio da análise e reflexão sobre o modelo de negócios que será possível perceber se a ideia é válida e se vale a pena e é necessário elaborar um plano de negócios.

Pensando especificamente em startups e com o intuito de focar em algo mais prático e rápido o plano de negócios pode ser desnecessário. O próprio Dornelas registra que “em muitos casos não haverá necessidade de se detalhar o plano de negócios e todas as duas seções” (DORNELAS *et al.*, 2015)

O modelo de negócios é uma ferramenta de grande importância e frequentemente recomendada a quem pretende empreender. Na construção do mencionado modelo, é requerida uma análise profunda sobre o funcionamento da empresa, tornando-se essa uma característica determinante para que tal ferramenta fosse a escolhida para estruturar o planejamento da implantação de um supermercado digital para atender inicialmente a população de Aracaju.

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma metodologia descrita no livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Segundo os autores, um modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. O BMC promove uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios.

Um modelo de negócio representa os limites da empresa em criação de valor, organização dos pilares de estrutura interna e relacionamento com o mercado. O modelo de negócios é uma ferramenta visual e prática que dinamiza o antigo plano de negócios.

O *Business Model Canvas* sugere um passo-a-passo para a concepção de modelos de negócio. Recomenda-se, primeiramente, uma sessão de *brainstorming* (chuva de ideias) para criação de ideias e possibilidades para cada um dos nove blocos do BMC. O objetivo principal deste processo é completar o Canvas com as principais definições de cada parte do negócio (PIRES; QUEIROZ, 2012).

Na percepção de Dorf e Blank (2014), o *Business Model Canvas* tem como principal vantagem a possibilidade da participação ativa de diversas pessoas que formam o negócio, como sócios, colaboradores ou especialistas contratados, por se tratar de uma metodologia visual e simples de ser aplicada.

Farina (2017) destaca que o CANVAS permite a identificação dos pontos chave para entregar valor superior aos consumidores e estabelecer vantagem competitiva para a organização.

O trabalho monográfico de Gava (2014) intitulado “Concepção e análise de modelos de negócios por meio do *business model canvas*” procurou demonstrar as semelhanças e divergências entre modelos de negócios, com ênfase no plano de negócio tradicional e o *Business Model Canvas*.

O autor constatou que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de Modelos de Negócios inovadores apresentam-se como uma fonte de vantagem competitiva, razão pela qual o CANVAS ganhou espaço já que é uma ferramenta visual que auxilia no processo de desenvolvimento de Modelos de Negócios de maneira interativa e simples, o que tem levado a sua adoção em larga escala pelas mais diversas organizações.

Para verificar as semelhanças e distinções entre o plano de negócio tradicional e o CANVAS foi realizado um estudo bibliográfico. O conceito atual de Plano de Negócios foi pesquisado e foram identificadas as etapas do processo de desenvolvimento. O autor também levantou as distinções e as conexões existentes entre Estratégia Empresarial e Modelo de Negócios com o intuito de clarificar o entendimento acerca do tema.

Gava (2014) identificou que as principais diferenças entre as duas ferramentas estão na maneira de construção e na apresentação dos resultados encontrados, já que o CANVAS tem a capacidade de sintetizar em uma única folha, os principais pontos de um Plano de Negócios, o que acaba facilitando a compreensão, o compartilhamento e a modificação das suposições que a organização possui a respeito do mercado.

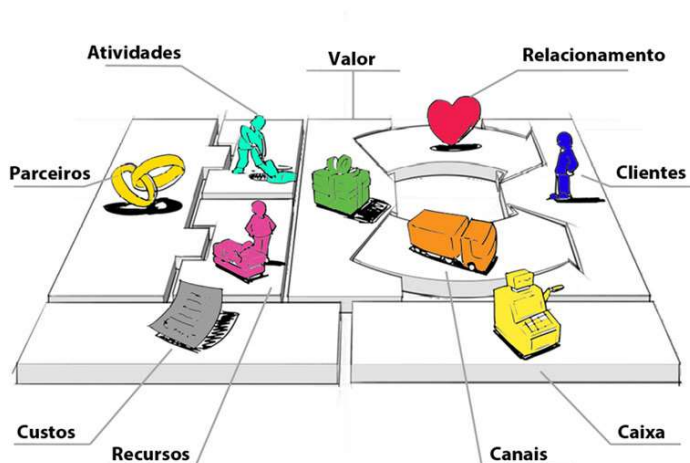
A ferramenta do CANVAS parte do pressuposto que o empreendedor possui algumas hipóteses que precisam ser testadas e o intuito é descartar ideias ruins e viabilizar ideias boas, ajustando o modelo a cada novo ciclo. Após testar as hipóteses e o descarte das ideias ruins a empresa pode criar um plano de negócios tradicional (GAVA, 2014)

Para o autor a principal vantagem verificada no CANVAS em relação ao Plano de Negócios está na forma de apresentação da ferramenta, que é mais intuitiva e facilita o compartilhamento de ideias. Outro aspecto ressaltado é que o CANVAS parte da definição de quem é o cliente e qual a proposta de valor que será ofertada a esse cliente, visando solucionar um problema seu. A partir dessa definição, todo o modelo é elaborado, sempre voltado para as necessidades do cliente. Ao final o autor concluiu que o CANVAS pode contribuir para o desenvolvimento de Modelo de Negócios inovadores.

2.4.1. O BUSINESS MODEL CANVAS

O intuito do *business model canvas* é permitir a visualização da estrutura do negócio em apenas uma página, facilitando e simplificando a compreensão da empresa. A ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) é composta por 9 (nove) componentes básicos que podem ser visualizados na figura abaixo:

Figura 2: *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15)

Segundo Orofino (2011) o objetivo dos autores ao desenvolver a ferramenta foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que *business model canvas* apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15) explicam:

“Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.”

Segundo Yen, Drinka e Kanamori (2013), cada bloco pode ser traduzido em um conjunto de hipóteses de descoberta do consumidor, pois a abordagem tem seu layout dinamizado e o desenvolvimento transformado em estratégico. Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014) destacam que as principais informações dos modelos de negócios podem ser encontradas nas categorias proposições de valor, fontes de receitas e estrutura de custos.

Para melhor elucidação, serão apresentados a seguir os nove componentes, seguidas das perguntas auxiliaadoras para a definição dos elementos de cada componente.

O componente **segmentos de clientes ou de mercado** tem por objetivo definir os clientes que a empresa pretende servir. Trata-se de uma técnica utilizada em marketing para entender e escolher o público-alvo da empresa. Para Kotler e Keller (2006) um segmento de mercado consiste em um grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Os autores registram que para definir o segmento de mercado é necessário analisar as diferenças geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

O componente seguinte é a **proposta de valor** e o empreendedor deve informar os produtos que serão ofertados aos clientes de forma que eles possam identificar o valor. Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que a proposta de valor “é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor”. De acordo com Dorf e Blank (2014), ela descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidor.

Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014) ressaltam que a proposição de valor é o momento em que são identificados os serviços ou produtos que criam valor para determinado grupo de consumidores, discutindo-se quais são as qualidades e atributos mais importantes.

O seguinte bloco é o de **canais**. Axelsson, Papatheocharous e Andersson (2014), registram que os canais revelam como a organização alcança e comunica aos consumidores o seu valor. Lopes (2016, p.208) destaca que “o segredo do negócio está em encontrar clientes dispostos a pagar o valor apresentado, e um dos modos de encontrá-los é utilizando adequadamente os canais para o Modelo de Negócios”.

Para definição do canal são feitos os seguintes questionamentos: Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Carrasco *et al.* (2014) destacam que os canais são mecanismos de comunicação que proporcionam a possibilidade de experiência do consumidor, já que servem para divulgar as novidades e receber feedback.

O **relacionamento com os clientes** descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. O conceito de Bob Dorf e Steve Blank (2014, p. 117) pode ser resumido: “os itens do Relacionamento com o Cliente descrevem como atrair clientes para o seu canal de vendas, mantê-los nessa condição e obter crescentes receitas deles ao longo do tempo.”

Para verificar como está o relacionamento com os clientes são importantes os seguintes questionamentos: Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Em relação ao componente **fontes de receita** Axelsson, Papatheocharous e Anderson (2014), afirmam que são as receitas geradas por cada grupo de consumidores. As fontes podem ser de dois tipos: a) Transações de renda resultantes de pagamento único; b) Renda recorrente, recorrente do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Dorf e Blank (2014, p. 162) acrescentam questões importantes a serem ao formular a hipótese de receita, que segundo eles “têm importância crítica, pois dá sentido financeiro ao modelo de negócio.” Os questionamentos são: “1. Quanto iremos vender? 2. Qual é o modelo de receitas? 3. Quanto haverá de encargos? 4. As receitas chegam ao ponto de o negócio valer a pena?”.

Os **recursos principais** permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Carrasco *et al.* (2014) destacam que a definição dos recursos-chave ‘permite que se conheçam as peças importantes para o encaminhamento do modelo de negócio, podendo ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

Neste bloco as perguntas que devem ser respondidas são: a) que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer? b) nossos Canais de Distribuição? c) relacionamento com o Cliente? d) fontes de receita? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Dorf e Blank (2014, p.157) fazem uma observação para que seja considerado que existem elementos externos ao negócio que são de extrema importância, sendo assim prudente analisar o grau de dependência desses fatores para o sucesso do modelo.

Em relação às **atividades-chave** Farina (2017) destaca que “são as atividades mais importantes que devem ser executadas para que o modelo de negócios funcione”. Para a autora as atividades-chave revelam os processos que precisam ser desenvolvidos para que a empresa possa oferecer e entregar valor. Axelsson, Papatheocharous e Anderson (2014) asseveram que são os itens mais importantes que a organização deve produzir para que o modelo de negócio funcione.

Dorf e Blank (2014, p. 158) sugerem que esse componente é composto por quem “proporciona capacidades, produtos ou serviços que a startup não pode ou prefere não desenvolver sozinha.”

As perguntas deste componente são: a) que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? b) nossos Canais de Distribuição? c) relacionamento com Clientes? d) fontes de Receita? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Com o intuito de otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos as empresas criam **parcerias chave** entre não competidores para desenvolver novos negócios ampliando a relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Farina (2017) sublinha que o bloco parcerias chave refere-se à relação com os parceiros que auxilia a organização no funcionamento perfeito, já que as permitem que recursos sejam adquiridos e o modelo de negócios seja otimizado.

As perguntas que devem ser respondidas para estruturar este componente são: a) quem são nossos principais parceiros? b) quem são nossos fornecedores principais? c) que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? d) que Atividades-Chave os parceiros executam? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

A **estrutura de custos** serve para verificar todos os custos envolvidos para a operação do negócio. Segundo Axelsson, Papatheocharous e Anderson (2014) são todos os custos relevantes envolvidos para que o modelo de negócios possa funcionar.

Com a definição dos nove componentes pode-se formar o quadro do modelo canvas. Simplificando os segmentos do Canvas, Trimi e Berbegal-Mirabent (2012) defendem a existência de quatro macro-blocos: 1) Atividades Chave - os produtos e serviços que serão entregues; 2) Segmentos de Consumidores, Proposições de Valor e Relação com o Consumidor - relacionamento com o consumidores foco da organização, incluindo itens como demanda e formas de entregar valor; 3) Parcerias Chave, Recursos Chave e Canais - relação com parceiros e as funções de produção e logística; 4) Estrutura de Custos e Fonte de Receitas - estrutura de custos e sustentabilidade da organização, demonstrando as formas de geração de retorno.

Melo *et al.* (2017) analisaram a contribuição do modelo CANVAS na gestão de negócio das empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) de uma grande

região metropolitana do nordeste brasileiro, com o intuito de verificar se o CANVAS auxilia essas empresas na solução de seus problemas.

Os resultados da pesquisa indicaram que a ferramenta CANVAS foi considerada como de grande relevância para a maioria das empresas, porque possibilitou a melhor visualização do negócio e incentivou a participação dos funcionários da empresa, gerando uma maior interatividade e fomentando o surgimento de ideias.

Os entrevistados comungaram da opinião supracitada e enfatizaram as mudanças ocorridas após a implementação do CANVAS, destacando que os ganhos pela utilização do modelo superam os custos de utilização e os investimentos (MELO *et al.*, 2017)

Na percepção dos autores o Canvas propicia uma melhor visualização do negócio e incentiva a participação dos funcionários dentro da empresa. Demais disso, proporciona respostas mais rápidas para simulações e análises de viabilidade pelas empresas devido ao seu caráter simplista e facilitador (MELO *et al.*, 2017)

Pode-se afirmar, segundo a análise dos autores, que o uso da ferramenta Canvas mostrou-se vantajoso para as empresas de tecnologia, já que contribui de maneira positiva para o desempenho dos negócios, servindo como fator diferenciador num tipo de mercado sedento por inovações e sujeito a modificações constantes.

Carrasco *et al.* (2014) analisaram a aplicação do “*Business Model Generation*” – BMC (CANVAS) em diversos estágios de empreendimentos com o intuito de verificar o impacto da aplicação do CANVAS para uma maior garantia de sucesso em relação aos planos de negócio tradicionais.

O trabalho procurou mensurar a repercussão da utilização da ferramenta no lançamento de um novo produto/serviço e procurou entender ainda mecanismos que aumentem a eficácia do CANVAS, tendo em vista que empresas nascentes precisam, com rapidez e precisão, modelar seus negócios, bem como elaborar cenários precisos para o lançamento de seus novos produtos/serviços.

Os autores constataram que a ferramenta CANVAS é utilizada para modelar o negócio, ajudando a ter uma visão geral do negócio em razão do seu caráter didático e autoexplicativo. (CARRASCO *et al.*, 2014)

Outro resultado alcançado é que o CANVAS melhora a coleta de informações e auxilia na revisão e validação do plano de negócio após sua conclusão. Outrossim, com base nos dados apurados constatou-se que o CANVAS é complementar ao plano de negócios, sendo que a ferramenta do CANVAS norteia a elaboração de um plano de negócios, sendo necessário para o detalhamento do empreendimento. (CARRASCO *et al.*, 2014)

Por fim, os autores sugeriram uma maior qualificação do empreendedor na ferramenta do CANVAS, através de cursos ou treinamentos, o que será de grande importância no resultado do empreendimento, já que a ferramenta permite a otimização dos resultados e a interação com a expectativa dos clientes. (CARRASCO *et al.*, 2014)

2.4.2. Design do modelo de negócios

O design se refere às ferramentas que auxiliam na construção de um plano de negócios. Para tanto, Osterwalder e Pigneur (2011) citam seis técnicas de design de modelo de negócios: insights dos clientes, ideação, pensamento visual, protótipos, contando histórias e cenários.

Destas técnicas, destaca-se o insight dos clientes que permite enxergar o modelo de negócios a partir da percepção do cliente. Para verificar o insight dos clientes há o mapa da empatia, que é uma ferramenta que ajuda na compreensão do ambiente, do comportamento, das preocupações e inspirações do cliente.

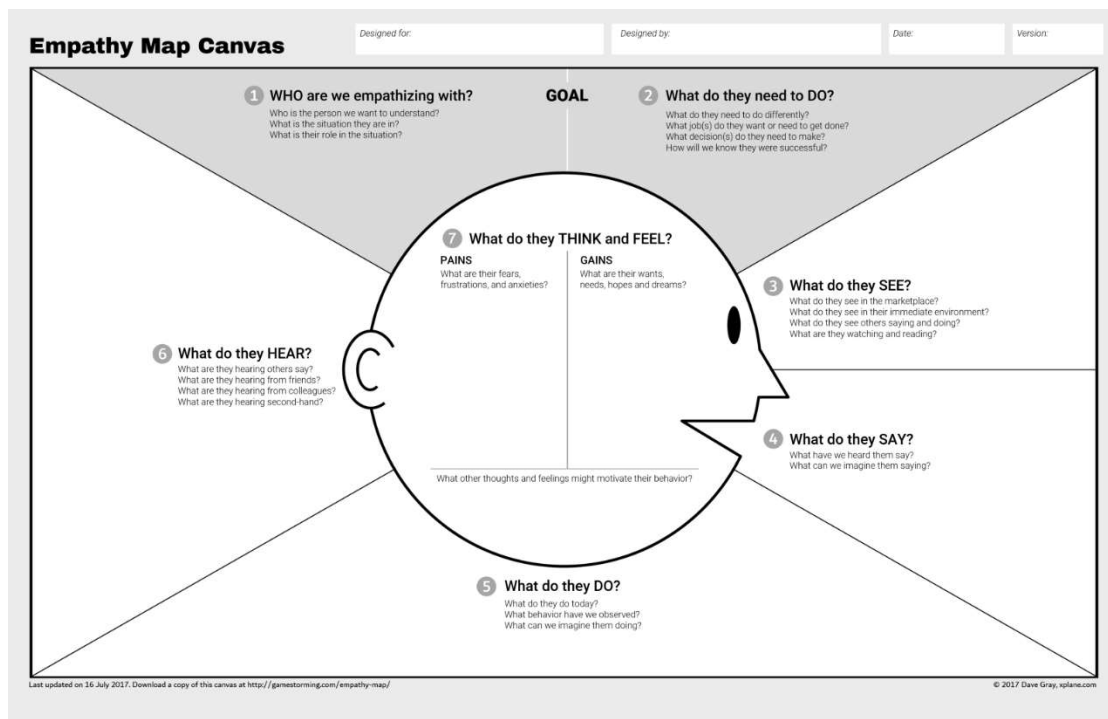
A ferramenta mapa da empatia está presente no livro *Gamestorming* (GRAY; BROWN; MACANUFO, 2010) e passou por atualização em 2017, conforme se constata no site gamestorming.com. Bratsberg (2012) destaca que as oito áreas comumente cobertas em um mapa da empatia são:

“I) SEE – What is the person seeing? What is the person noticing in his or her surrounding environment? II) SAY – What is the person specifically saying? What are some phrases or words the person continuously uses? III) DO – What is the person doing? What activities does he or she enjoy? What are

some things the person does daily? IV) THINK – What is the person actually thinking? Are his or her thoughts the same as his or her words? V) FEEL – What is the person feeling? How does the environment affect the person's feelings? How does the person deal with his or her feelings? VI) HEAR – What is the person hearing? What sounds or words are the person noticing? VII) PAIN/TOP CHALLENGES – What are some challenges the person is facing? Is there anything that is painful to do? VIII) GAIN – What is the person trying to get done? How does the person measure success? What results are the person trying to achieve?³

A figura abaixo apresenta visualmente o mapa da empatia:

Figura 3: Mapa da Empatia



Fonte: GRAY (2017), adaptado de GRAY; BROWN; MACANUFO (2010)

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que inicialmente se faça um *brainstorm* para avaliar todos os possíveis segmentos de clientes que quer atender utilizando seu

³ I) O que a pessoa vê: O que a pessoa está percebendo em seu ambiente circundante? II) O que a pessoa diz: O que a pessoa está especificamente dizendo? Quais são as palavras ou frases que a pessoa continuamente utiliza? III) O que a pessoa faz: O que esta pessoa está fazendo? Quais atividades ele ou ela gosta? Quais são as coisas que ela faz diariamente? IV) O que a pessoa pensa: O que a pessoa está atualmente pensando? Os seus pensamentos os mesmos que as suas palavras? V) O que a pessoa sente: O que a pessoa está sentindo? Como o ambiente afeta os seus sentimentos? Como a pessoa lida com seus sentimentos? VI) O que a pessoa ouve: O que a pessoa está ouvindo? Que sons ou palavras a pessoa está percebendo? VII) Quais são suas dores/desafios: Quais são os desafios que a pessoa está enfrentando? Há algum que é doloroso enfrentar? VIII) Ganhos: O que a pessoa está tentando fazer? Como ela mensura sucesso? Que resultados ela está tentando alcançar? (tradução livre)

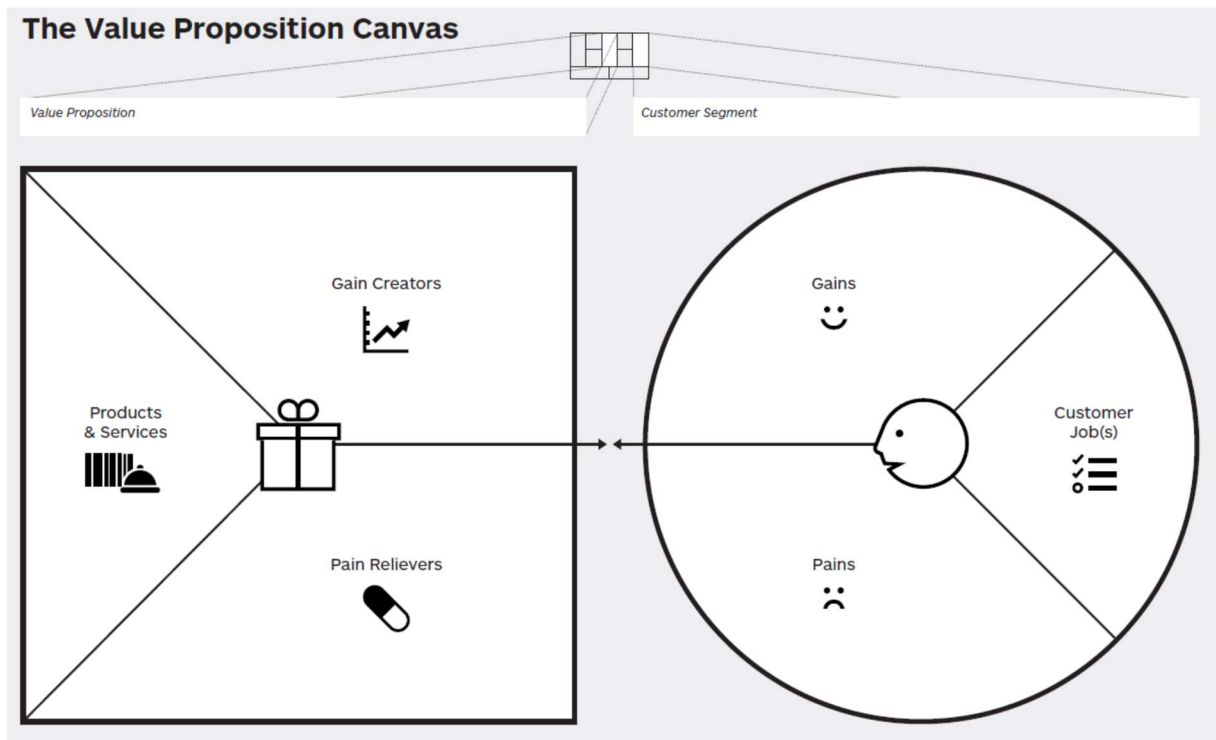
Modelo de Negócio. Em seguida, deve-se escolher três candidatos promissores e selecionar um para seu primeiro exercício de perfil.

O processo de ideação refere-se a geração de ideias. De início a quantidade é o que importa, mas depois as ideias são discutidas, combinadas e reduzidas a um pequeno número de opções viáveis, alcançando-se a síntese (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Pode-se gerar ideias a partir de epicentros de inovação (a inovação pode vir através dos recurso, oferta, clientes e finanças) utilizando o Canvas de Modelo de Negócios e perguntas “se”.

Seguindo os ensinamentos das técnicas de design, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que ‘pensamento visual’ vem da utilização de ferramentas visuais como figuras, rascunhos, diagramas e Post-its™ para construir e discutir significados. Por fim, os cenários têm por escopo guiar o processo de desenvolvimento do Modelo de Negócios, no contexto de um design específico e detalhado. O primeiro descreve diferentes tipos de clientes: como os produtos ou serviços são utilizados, quem os utiliza, preocupações, desejos e objetivos. Descrevendo uma situação específica, um cenário de cliente visualiza seus insights. Um segundo tipo descreve ambientes futuros nos quais um Modelo de Negócios pode competir. O objetivo aqui não é prever o futuro, mas imaginar possíveis futuros.

Outro aspecto importante no modelo de negócios é construir o CANVAS da proposta de valor, cuja finalidade é verificar se o produto que está sendo entregue está atendendo às expectativas do cliente. Essa ferramenta foi apresentada em Osterwalder *et al* (2014) e pode ser visualizada na figura abaixo:

Figura 4: *Value Proposition Canvas*

Fonte: Osterwalder *et al.* (2014)

2.4.3. Estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios

O termo oceano vermelho criado por Kim e Mauborgne (2005) representa todos os espaços de mercados hoje conhecidos. À medida que o espaço de mercado fica mais abarrotado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos perdem o diferencial e a guerra da concorrência ensanguenta as águas, dando origens aos oceanos vermelhos.

Já o termo oceano azul é caracterizado por espaços de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é baixa, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. O quadro abaixo apresenta a diferença entre os oceanos:

Quadro 2: Diferença entre oceano vermelho e oceano azul

(continua)

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.

(conclusão)

Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Magborgne (2005, p. 17).

O objetivo da estratégia é criar espaços de mercado inexplorados anteriormente. A estratégia do oceano azul apresenta uma Inovação de Valor, que conforme Kim e Mauborgne (2005) atribui a mesma ênfase ao valor e a inovação.

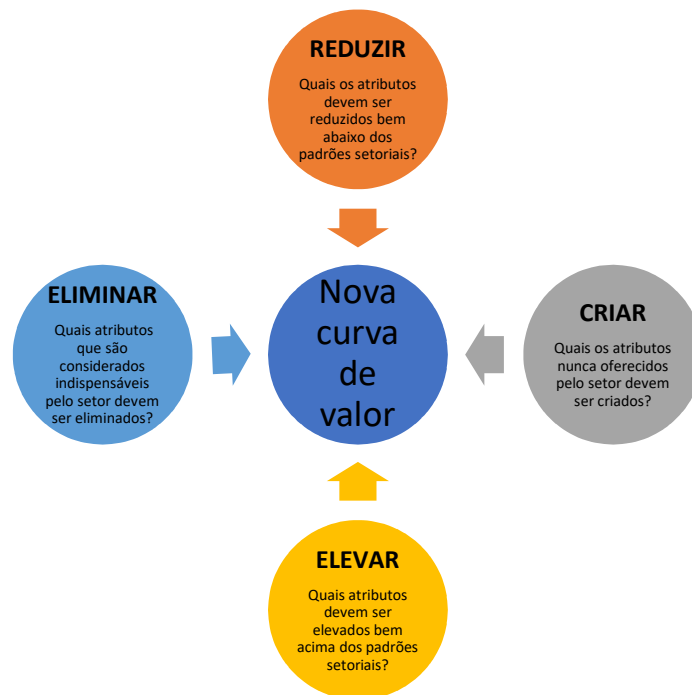
Kim e Mauborgne (2005) propõem algumas ferramentas para facilitar a busca pela inovação de valor. Dentre as ferramentas, destaca-se a que os autores chamam de Modelo das Quatro Ações para obter inovação de valor. Esse modelo baseia-se em quatro perguntas fundamentais:

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

O modelo das quatro ações desenvolvido por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) ajuda a estruturar a nova matriz de valor da empresa através de quatro ações, em que as duas primeiras ações de “reduzir” e “eliminar” desenvolve novas ideias sobre como otimizar a estrutura de custos em comparação aos concorrentes e as duas outras ações de “criar” e “elevar” se destinam a criar novos atributos agregadores de valor para a organização.

O propósito do modelo das quatro ações é eliminar atributos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor, reduzir o excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar e superar a concorrência. Além disso busca elevar a empresa através da identificação e correção das imitações que o setor impõe aos clientes e criar novas fontes de valor para os compradores.

Figura 5: Modelo das 4 ações



FONTE: Adaptação pelo autor do modelo das quatro ações de KIM e MAUBORGNE (2005)

O *Canvas* complementa a Estratégia do Oceano Azul fornecendo uma visão mais ampla que ajuda a compreender como a alteração de uma parte do Modelo de Negócios tem impacto sobre outras. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

3 E-COMMERCE

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico através da internet é um ramo de atividade econômica que continua em expansão, fato comprovado pelas perspectivas expostas no portal *E-commerce News* (2018)⁴. Segundo Kotler e Keller (2006), *e-commerce*, ou comércio eletrônico, significa que a empresa ou o *site* realiza ou facilita a venda de produtos e serviços *on line*. De fato, a popularização da internet viabilizou compras sem sair de casa, fato que ampliou as possibilidades das empresas, considerando menores custos do serviço e acesso ilimitado a pessoas.

Além disso, a mudança de hábito das pessoas contribuiu sensivelmente para o aumento das vendas por internet. A combinação do uso da internet com o mercado de consumo tornou-se ferramenta importante para quem busca abrir um novo negócio ou para quem planeja tornar seu negócio mais atrativo e lucrativo no mercado. Esta premissa acarretou o surgimento de novas empresas e o ingresso de negócios já existentes neste canal de vendas.

No caso do *e-commerce*, o valor atrativo frente ao público é dado na facilidade de compra através da venda por um *site*, entrega à domicílio, facilidade de utilização de cartão de crédito e pelo fato de estar disponível em tempo integral.

Baptista e Botelho (2007) destacam os atributos mais relevantes para o processo de compra por internet:

- a) preço: a facilidade de localizar e comparar ofertas de produtos pode gerar uma tendência de declínio de preços ou uma busca de diferenciação no produto;
- b) confiança: os consumidores tomam decisões de compra na internet com base na confiança, sendo que a quantidade de confiança que um *site* necessita passar para o consumidor depende da categoria do produto, da pressão competitiva dos novos intermediários, da informação disponível e da capacidade de inovação do *site*;
- c) marca: mesmo para os consumidores que utilizam ferramentas de busca e comparação de preços de produtos em oferta *on line*, que provavelmente seriam mais sensíveis a preço, a marca varejista parece indicar um sinal de qualidade de serviços. Desenvolver reputação de marca e cobrar preços *premium* pelos produtos é uma estratégia já há muito existente no mundo real;
- d) usabilidade: no comércio eletrônico é inerente ao processo de compra a interação (uso) do consumidor com o *site* de venda dos produtos. *Sites* com atratividade visual e fáceis de usar estimulam positivamente o seu uso. Em

⁴ Disponível em <https://ecommercenews.com.br/artigos/tendencias-artigos/o-futuro-do-e-commerce-o-que-esperar-para-2018/>. Acesso em 28 jan 2018.

contrapartida, *sites* mais lentos tendem a ser avaliados negativamente pelos consumidores.

De fato, com o avanço tecnológico é perceptível a mudança no comportamento do consumidor, principalmente quando se observa que muitos clientes optam pela comodidade em não se deslocar para ter acesso ao produto ou serviço, aumentando, assim o número de adeptos do comércio eletrônico.

Após estudar os grandes motivadores para adoção do *e-commerce* pelos consumidores em diversos autores, Nakagawa (2008) sistematiza:

Quadro 3: Benefícios/motivadores do *e-commerce*

Comodidade, Praticidade, acessibilidade e conveniência; Possibilidade de comprar a qualquer momento, a partir de qualquer local com acesso à internet
Amplitude – escolha global e melhor seleção
Redução da incerteza em relação a produtos digitais: teste, experimentação e entrega on line
Natureza da mídia: tempo-real e economia de tempo
Maior volume de informações de forma dinâmica: agrega instantaneidade e flexibilidade ao processo da compra ao permitir instantaneidade e flexibilidade ao processo de compra ao permitir comparações entre características e preços de produtos e fornecer suporte mais consistente à decisão de compra.
Diversão
Características percebidas do vendedor, especialmente competitividade de preços e facilidade de cancelamento de pedidos Promoções, descontos, brindes; Redução dos custos transacionais e operacionais das empresas devido à concorrência exasperada, e a diminuição dos custos da busca de informações e avaliação de alternativas
Marketing um-a-um – disponibilidade de ofertas personalizadas
Natureza não social da compra <i>online</i> , reduzindo a pressão e agilizando o processo evitar multidões/ vendedores
Maior grau de privacidade e anonimato

Fonte: Pesquisa elaborada por Nakagawa *et al.* (2008, p.85)

Nakagawa (2008) indica também os principais inibidores da adoção do *e-commerce* pelos consumidores

Quadro 4: Barreiras/ inibidores do *e-commerce*

(continua)

Impossibilidade de ver ou tocar no produto; Dificuldade em avaliar a qualidade de produtos; Falta de confiança no produto que irá receber
Falta de prazer/diversão durante a compra: ver, sentir, comparar, passear pelos corredores; Preferência por realizar compras pessoalmente
Preocupação com problemas de segurança e privacidade; Riscos de segurança nas transações; Receio de fraudes e risco de perdas
Falta de confiança em vendedores virtuais

(conclusão)

Prazo de entrega
Falta de contato pessoal
Experiência com computador ou com Internet limitada ou relutante
Rápidas mudanças na tecnologia
Custos de entrada (aquisição de um computador) e de uso (provedores de acesso).
Dificuldade em encontrar o que se procura, em função de limitações do usuário, mecanismos de busca utilizados, baixa usabilidade do site; Navegação pobre
Alto consumo de tempo por dificuldade em se encontrar o que se procura, exigência de cadastro para acessar os serviços disponíveis, comparação de preços, baixa performance na velocidade de conexão.
Falta de interesse ou necessidade
Nenhum reconhecimento de marca
Preços mais altos

Fonte: Pesquisa elaborada por Nakagawa *et al.* (2008, p.85-86)

Fazendo uma comparação entre os benefícios e as barreiras para a implantação de um comércio eletrônico, resta evidenciado que os fatores motivadores são mais expressivos que os inibidores, principalmente porque é possível diminuir as barreiras a partir de investimentos no site ou aplicativo.

Ao realizar uma revisão bibliográfica do impacto das tecnologias móveis no contexto das organizações Montenegro (2017) verificou como é a aceitação dos usuários a respeito do serviço de tecnologia móvel. Para tanto foram analisados 20 artigos sobre o assunto *mobile commerce*, elencando os principais resultados encontrados pelos autores.

No artigo “*The Effects of Trust Transference, Mobile Attributes and Enjoyment on Mobile Trust* (Giovannini *et al.*, 2015)” constatou-se que más experiências com a internet em ambientes *e-commerce* travam a confiança do usuário em ambientes *m-commerce*, retratando que usuários têm mais confiança nos procedimentos off line.

No artigo “*The Impact Of Transaction Trust on Consumers’ Intentions to Adopt M-Commerce: A Cross-Cultural Investigation*” (KAO, 2009), concluiu-se que a confiança online móvel é a mesma que em um dispositivo estático, tendo sido comprovado que a confiança em serviços de corretagem online tem impacto significativo na percepção de facilidade de uso.

O estudo “*A structural model of customer satisfaction and trust in vendors involved in mobile commerce*” (SUKI, 2010) revelou que vendedores de dispositivos móveis fornecem maior satisfação a seus clientes em comparação ao *e-commerce*, bem como que a confiança está no fornecedor/serviço, sendo esta inteiramente ligada a satisfação do uso da ferramenta *m-commerce*.

A pesquisa realizada constatou uma grande diversidade de utilidades e soluções que o *m-commerce* oferece, sendo que as principais características encontradas nos resultados dos artigos pesquisados foram: 1. maior agilidade e rapidez nos processos, que proporciona sensações de prazer ao usuário no momento da compra pela ferramenta; 2. o *layout* do aplicativo possui relação direta com a confiança percebida pelo usuário na hora de efetuar uma compra no *m-commerce*; 3. a confiança é o principal fator para adoção de uma ferramenta *m-commerce*, principalmente no *mobile banking*; 4. a influência social possui maior relevância do que a opinião pessoal do usuário quanto ao uso da ferramenta *m-commerce*.

Diante dos resultados, os autores concluem que a preocupação com o design e usabilidade da aplicação são aspectos relevantes que devem ser observados no processo de criação do serviço, embora fatores externos, como conexão da internet e influência social na escolha do indivíduo, também devam ser levados em consideração quando se opta pela adoção do *m-commerce*.

Com o trabalho foi possível concluir que na relação usuário com o *m-commerce*, a confiança surge como o principal fator de aceitação do serviço. Ante o exposto, resta claro que o comércio eletrônico tem papel relevante no mercado e tem sido um canal de venda e distribuição rentável para as empresas.

Para o setor de supermercados, acredita-se que há muitos elementos motivadores para investir no empreendimento digital. Assim como vários empreendimentos, os supermercados vêm passando por transformações com o intuito de acompanhar os avanços tecnológicos e as transformações da sociedade.

De acordo com Rojo (1998), os varejistas estão em constante busca da melhoria de qualidade. Para isso, é importante acompanhar os avanços tecnológicos para se adequar ao público consumidor.

Na atualidade, há inúmeros consumidores que em razão de suas ocupações não têm tempo para ir ao supermercado ou ainda que pelas dificuldades no deslocamento gostariam de um *e-commerce* para supermercado. Diante disto, o modelo de negócios supermercado em casa se apresenta como alternativa às demandas do consumidor moderno.

4 METODOLOGIA CIENTÍFICA DO TRABALHO

4.1 Caracterização do Estudo

Neste tópico será abordada a metodologia da pesquisa, indispensável à sustentação do trabalho. A importância de apresentar a metodologia utilizada consiste em sumarizar os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, a fim de torná-lo compreensível para os leitores e despertar a confiança na qualidade dos procedimentos adotados e dos resultados obtidos (MATTAR, 1996).

A proposta deste trabalho é elaborar um modelo de negócio para criação de um supermercado digital através do método Canvas. Para alcançar os objetivos deste, foram utilizados procedimentos metodológicos fundamentais. No planejamento da pesquisa, devem ser definidas questões relativas ao procedimento de coleta de dados como fonte de dados, abordagem da pesquisa, instrumento de pesquisa, planejamento amostral e método de contato (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007).

A abordagem da pesquisa é qualitativa pois descreve a complexidade do problema, analisa as interações das variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos de indivíduos ou de organizações, ressaltando a possibilidade de contribuir no processo de mudança e aplicação dos modelos de negócio, viabilizando maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do modelo (RICHARDSON, 1999).

Ademais, existem aportes quantitativo, pois foram realizadas coletas de dados visando a qualidade do modelo de negócios. As pesquisas qualitativas qualificam os dados, não se preocupam com medidas, avaliam a qualidade das informações, são ricas em dados descritivos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esta abordagem foi utilizada na fase de coleta de dados de forma objetiva.

As fontes de dados são primárias, fontes portadoras de dados que ainda não foram trabalhados (coletados, tabulados e analisados) e secundárias, fontes que possuem dados disponíveis para consulta, já tratados e sintetizados, a exemplo de livros, jornais, revistas (SILVA, 2014).

Como instrumento de pesquisa utilizou-se o questionário que é um instrumento composto por poucas questões e que tem por objetivo verificar a viabilidade de um modelo de negócios.

Registre-se ainda que as lições metodológicas de Umberto Eco (2005) direcionarão a pesquisa e definirão os passos a serem seguidos na elaboração do modelo de negócios. Deste modo, resta imprescindível a delimitação do tema. Para a elaboração do estudo proposto, foram feitos fichamentos de livros relacionados com o tema, a fim de sistematizar as diversas posições dos doutrinadores e conseguir subsídios para a estruturação do empreendimento, sendo imprescindível a revisão bibliográfica e o levantamento de dados.

4.2 Limitações da pesquisa

Em razão da pouca utilização do modelo de negócios do supermercado digital em Aracaju, encontrou-se dificuldade para aplicação do questionário com empreendedores do ramo. Ainda assim, foi possível conseguir frutíferas informações em conversa com um empreendedor que desenvolveu aplicativo para supermercados no interior do estado de Sergipe.

Foi mencionada sua motivação para que desenvolvesse aplicativo para o setor de supermercados. A motivação de se desenvolver um negócio digital pode representar o perfil da região em que se encontra e influenciar na utilização, ou não, de ferramentas de planejamento. Abordou-se também o planejamento e os resultados do negócio, objetivando conhecer tanto a fase de planejamento como os resultados.

4.3 Instrumento e coleta de dados

Foi aplicado um roteiro de entrevista com 34 pessoas a fim de elaborar a persona que viria a ser retratada em um Mapa de Empatia. Uma vez ponderada tal persona, construiu-se um Quadro da Proposta de Valor, e posteriormente, desenhou-se o Quadro de Modelo de Negócios. Por meio de avaliação deste, foi possível que um empresário do setor supermercados em Sergipe validasse o modelo de negócios proposto valendo-se da ferramenta Modelo das Quatro Ações.

5 MODELO DE NEGÓCIOS: MERCADINHO EM CASA

O presente capítulo descreve o modelo de negócios, baseado no *Canvas*, elaborado para uma empresa de supermercado *online* na cidade de Aracaju/SE.

O modelo está dividido em: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos chave, atividades chaves, parcerias chave, estrutura de custos.

Iniciou-se a projeção do *Canvas* com o *design*, analisando variados tipos de clientes que poderiam ser focados pelo Modelo de Negócio. É importante registrar que nem todas as estratégias de design sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011) foram utilizadas em razão da ausência de utilidade prática para o modelo de negócios pretendido.

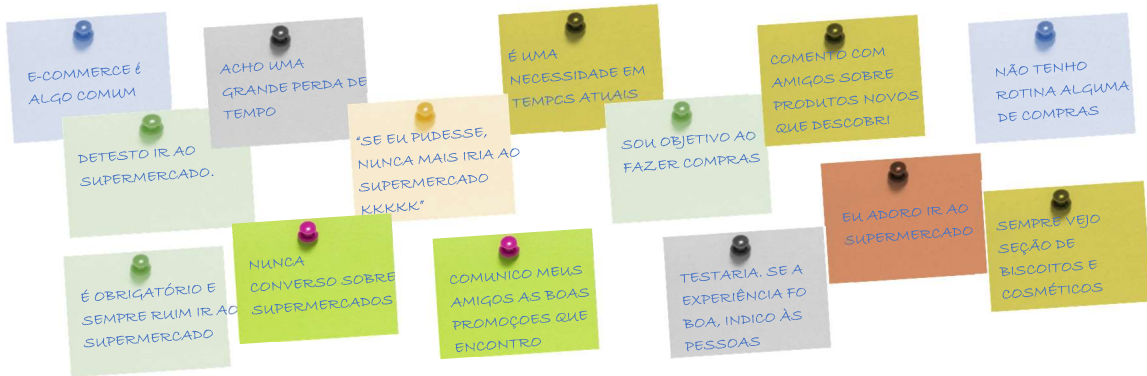
Através da construção do Mapa da Empatia, serão apresentadas as principais aspirações, desejos e sentimentos dos clientes sobre o mercadinho em casa com o intuito de definir o segmento de clientes. Para isso, foram respondidas as seis questões apresentadas a seguir:

Para definição de segmento de clientes utilizou-se o mapa da empatia. O mapa foi aplicado com 34 pessoas, sendo 14 mulheres e 20 homens, de 25 a 57 anos e residentes em Aracaju, chegando-se às seguintes respostas:

Figura 6: O que ele vê?



Figura 7: O que ele fala?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8: O que ele faz?



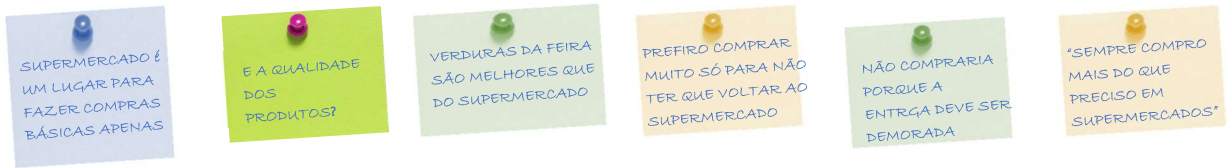
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9: O que ele escuta?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10: O que ele pensa e sente?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11: Quais as dores dos clientes?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12: Quais os ganhos do cliente?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, foram analisadas as respostas e elaborado um mapa com a persona que pode ser visualizado a seguir:

Através da persona constatou-se que o segmento de clientes que a empresa procura atender são pessoas que trabalham muito, que não tem tempo para ir a um supermercado físico ou não gostam, que buscam praticidade e comodidade para o seu dia a dia.

É um mercado de massa cujas barreiras são a tecnológica e geográfica. Basta ter acesso à internet e estar em Aracaju. Foram percebidas diferentes motivações que levariam as pessoas a aderirem ao negócio, sendo prudente segmentá-las por essas características.

- Pessoas com *smartphone* em Aracaju
- Pessoas que buscam maior comodidade
- Pessoas com tempo escasso
- Pessoas com dificuldade de locomoção

No tocante à proposta de valor que o futuro empreendimento busca trata-se de um *e-commerce* de um supermercado que proporcione ao cliente uma experiência satisfatória e diferenciada dos serviços oferecidos pelas lojas físicas.

A proposta de valor é a razão pela qual os clientes escolhem a empresa. Este bloco apresenta o que cria valor para o segmento de clientes. A empresa fornecerá produtos alimentícios não perecíveis ou de utilidades domésticas na casa dos clientes.

Para alcançar a proposta de valor foi utilizado o CANVAS de proposta de valor (Osterwalder *et al*, 2014). Com o intuito de preencher cada bloco do canvas foram utilizados alguns gatilhos.

O primeiro bloco é referente às tarefas dos clientes e objetiva entender como o cliente resolve o problema, elencando as tarefas que realizam, necessidades que querem satisfazer ou problemas que querem resolver. No tocante às tarefas dos clientes foram feitos os seguintes questionamentos para preenchimento do CANVAS:

- a) Quais necessidades básicas o seu cliente está tentando satisfazer?
- b) Quais tarefas funcionais você está ajudando seu cliente a realizar?

Com isso chegou-se a seguinte conclusão:

Figura 14: Tarefas dos clientes



Fonte: elaborado pelo autor

Após preencher o bloco das tarefas, passou-se para o bloco “dores”, que visa descrever o que aborrece o cliente antes ou depois de realizar a tarefa para resolver o problema, em relação a custos financeiros, emoções negativas ou riscos. Para tanto, foram utilizados os seguintes gatilhos:

- a) O que seu cliente acha que demanda muito?
- b) O que faz seu cliente se sentir mal?
- c) Como as soluções atuais estão deixando de satisfazer seu cliente?
- d) Quais são as principais dificuldades e desafios que seu cliente encontra?
- e) Quais consequências sociais negativas o seu cliente encontra ou teme?
- f) Quais riscos seu cliente teme?
- g) O que tira o sono do seu cliente?
- h) Que erros comuns seu cliente comete?
- i) Que barreiras estão impedindo o seu cliente de adotar soluções?

Após os questionamentos, chegou-se ao seguinte esquema:

Figura 15: Dores dos Clientes



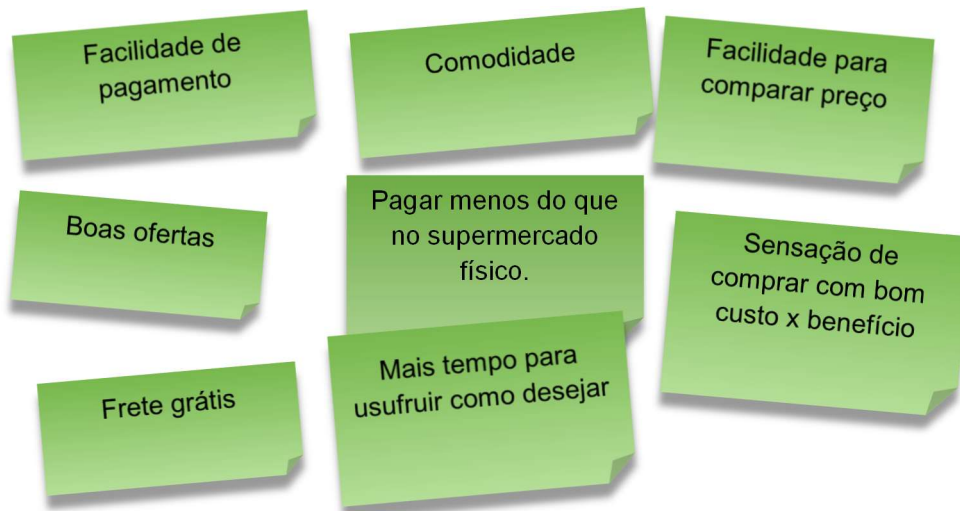
Fonte: elaborado pelo autor

Posteriormente, deve preencher os benefícios que o cliente espera, deseja ou pelo qual seria surpreendido. Esse bloco pode ser preenchido com utilidades funcionais, ganhos sociais, emoções positivas ou economias. Osterwalder *et al* (2014) indica os seguintes questionamentos:

- a) Que economias fariam o seu cliente feliz?
- b) Que resultados o seu cliente espera e o que iria além dessas expectativas?
- c) Como as atuais soluções encantam o seu cliente?
- d) O que faria o trabalho ou a vida do seu cliente mais fácil?
- e) Que consequências sociais positivas seu cliente deseja?
- f) O que o seus clientes estão procurando?
- g) Com o que o seu cliente sonha?
- h) O que é sucesso e fracasso para o seu cliente?
- i) O que faria aumentar as chances de adotar uma solução?

Com isso chegou-se à seguinte conclusão:

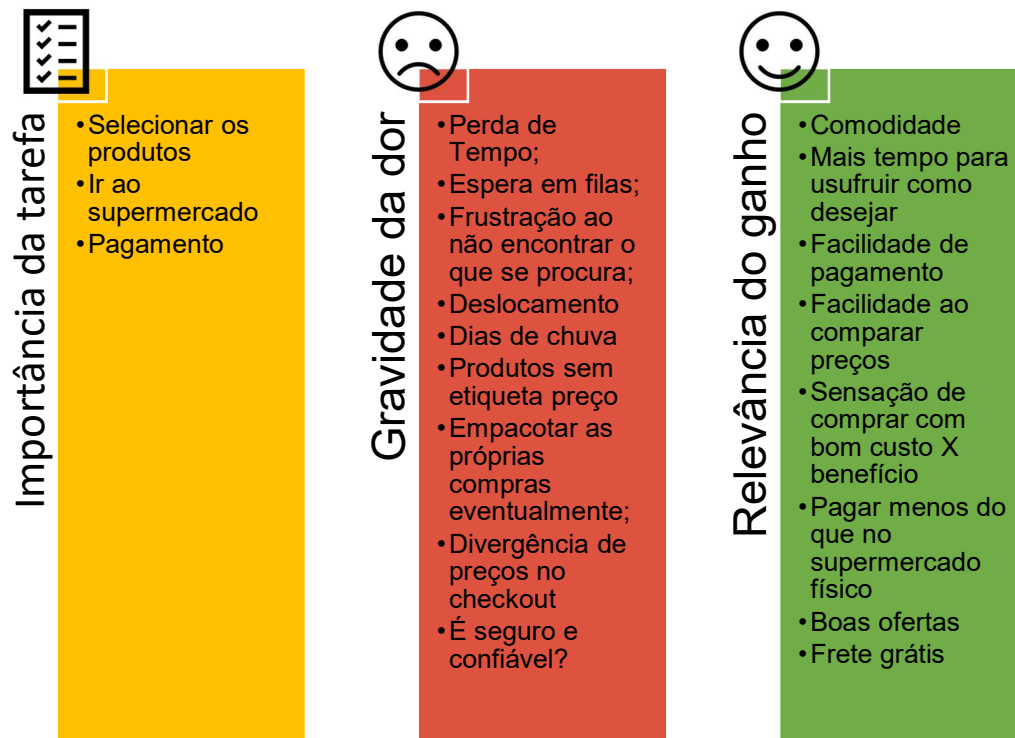
Figura 16: Ganhos dos Clientes



Fonte: elaborado pelo autor

A fim de identificar a relevância dos aspectos foi criado o quadro abaixo, que demonstra a ordem de prioridades para o cliente em cada campo.

Figura 17: Ordem de prioridades



FONTE: Adaptado do SEBRAE (2016).

Após realizar o mapeamento do cliente e identificar suas necessidades, ganhos esperados e tarefas que realizam, passou-se a analisar a proposta de valor do produto ou serviço.

Em relação ao produto que será entregue concluiu-se o seguinte:

Figura 18: Produto



Fonte: elaborado pelo autor

Em seguida deve-se descrever quais dores do seu cliente você está diminuindo ou aliviando para a realização da tarefa com o fornecimento do seu produto. Para tanto foram feitos os seguintes questionamentos:

- a) O produto produz economia em termos de tempo, dinheiro ou esforços?
- b) O produto faz o seu cliente se sentir melhor?
- c) O produto melhora soluções de baixo desempenho?
- d) O produto coloca um fim nas dificuldades e desafios que o cliente encontra?
- e) O produto elimina as consequências sociais negativas que os clientes encontram ou sentem?
- f) O produto elimina riscos que o seu cliente teme?
- g) O produto ajuda seu cliente a dormir melhor de noite?
- h) O produto limita ou evita erros comuns que os clientes cometem?
- i) O produto acaba com barreiras que impedem o seu cliente de adotar soluções?

Com isso alcançou-se o seguinte resultado:

Figura 19: Aliviadores



Fonte: elaborado pelo autor

O último campo a ser preenchido é referente aos criadores de ganho, que intenciona descobrir como a sua proposta de valor cria ganhos para o seu cliente, como os benefícios são criados e se o desejo ou a expectativa serão supridos ou superados. Para tanto, foram feitos os seguintes questionamentos:

O seu produto ou serviço:

- a) O seu produto ou serviço gera economia que faz o seu cliente feliz?
- b) O seu produto ou serviço produz resultados que seu cliente espera ou vai além das expectativas?
- c) O seu produto ou serviço cópia ou supera as soluções atuais que encantam seu cliente?
- d) O seu produto ou serviço faz a tarefa ou a vida do seu cliente mais fácil?
- e) O seu produto ou serviço cria efeitos sociais positivos que o seu cliente deseja?
- f) O seu produto ou serviço faz algo que os clientes estão a procura?
- g) O seu produto ou serviço satisfaz algo que os clientes estão sonhando por?
- h) O seu produto ou serviço produz resultados positivos que satisfazem os critérios de sucesso e fracasso dos seus clientes?
- i) O seu produto ou serviço ajuda a tornar a adoção mais fácil?

Após esses questionamentos chegou-se a seguinte conclusão:

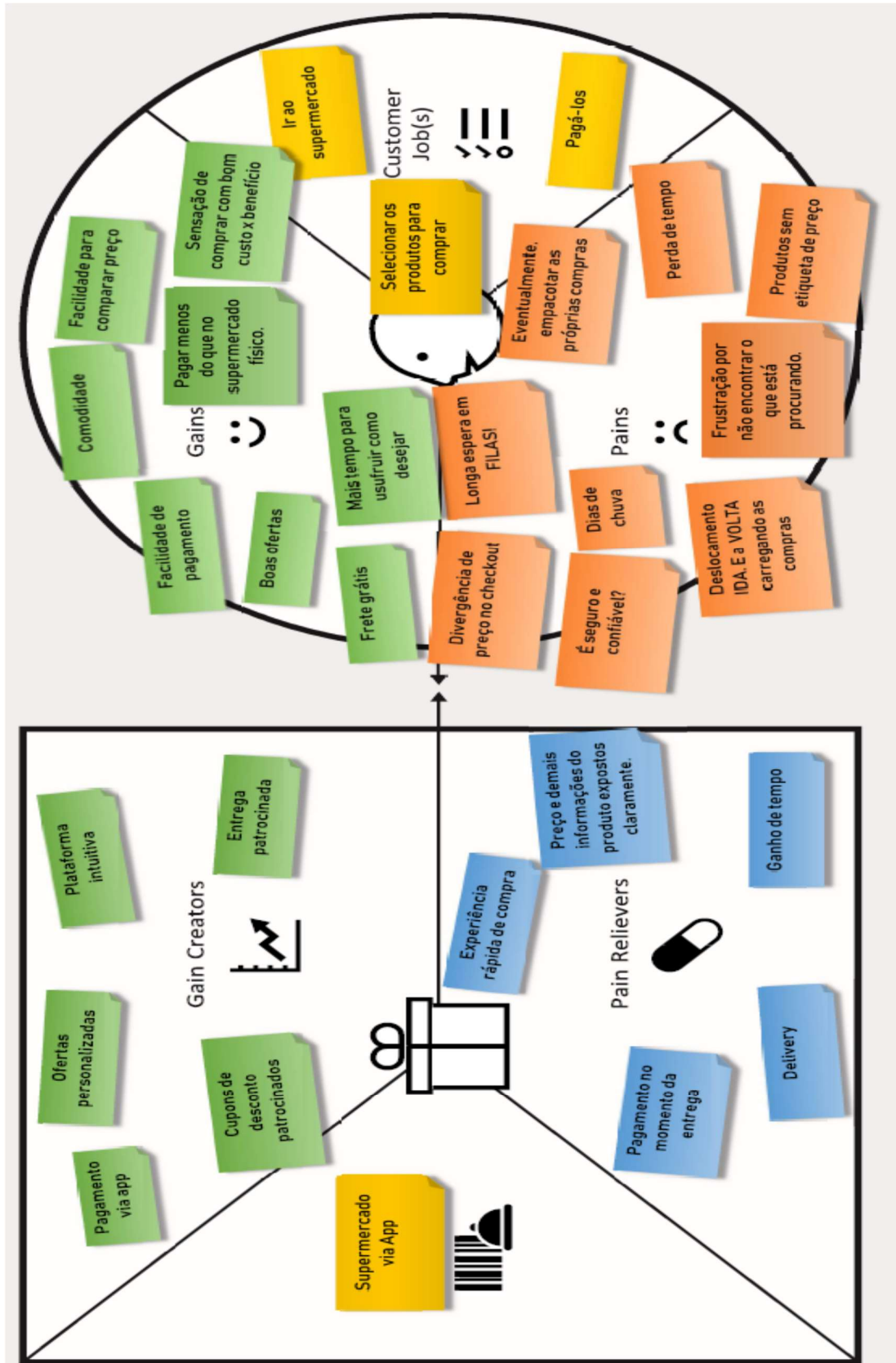
Figura 20: Criadores de ganhos



Fonte: elaborado pelo autor

Com isso, chegou-se ao seguinte panorama de como a proposta de valor do mercadinho em casa irá impactar o cliente tornando mais fácil a validação das hipóteses levantadas neste trabalho:

Figura 21: Canvas da proposta de valor



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Especificamente ao CANVAS de modelo de negócios compreendeu-se como proposta de valor entrega de produtos de supermercado em casa, comodidades, qualidade de vida e tempo.

Os canais buscam descrever a forma de comunicação, distribuição e venda da loja. Como principal forma de contato com o cliente foram escolhidas as redes sociais como Facebook e Instagram. As páginas virtuais permitem a exposição do produto ao cliente e divulgação dos serviços com um custo baixo e que se mostra muito eficiente. Além da comunicação virtual, há a oferta de frete grátis para as três primeiras compras e o incentivo à indicação de clientes.

Com o objetivo de verificar a opinião da clientela será disponibilizado no aplicativo um link para indicação de melhorias e sugestões para que o serviço seja garantido com a qualidade almejada. Com as observações dos clientes poderão ser implementadas melhorias imediatas, e, quando necessário, oferecida uma forma de compensação ao cliente que investe na loja.

O relacionamento será desenvolvido principalmente através da Internet com o uso de redes sociais. Além disso, o aplicativo enviará ofertas que possam ser do interesse do cliente via notificações, caso ele deseje. A rede social será uma forma de comunicação ativa e com retorno rápido, com prazo máximo de 12h. O incentivo ao teste do aplicativo contempla frete grátis para as 3 primeiras compras do cliente.

As fontes de receita serão a venda direta de mercadorias aos clientes, as negociações com fornecedores para exposição de marca em banners digitais ou destaque de seus itens na esteira de ofertas.

Em relação aos recursos, a plataforma digital é o ativo de maior relevância operacional no negócio. Os veículos para entrega – moto com carrocinha e galpão para armazenagem – complementam os bens que precisam ser gerenciados. Além disso, serão necessários recursos operacionais como infraestrutura tecnológica e funcionários. Os funcionários são peças fundamentais do negócio, pois irão separar a mercadoria do cliente e para tanto, receberão capacitação e os recursos necessários para a realização do atendimento com qualidade.

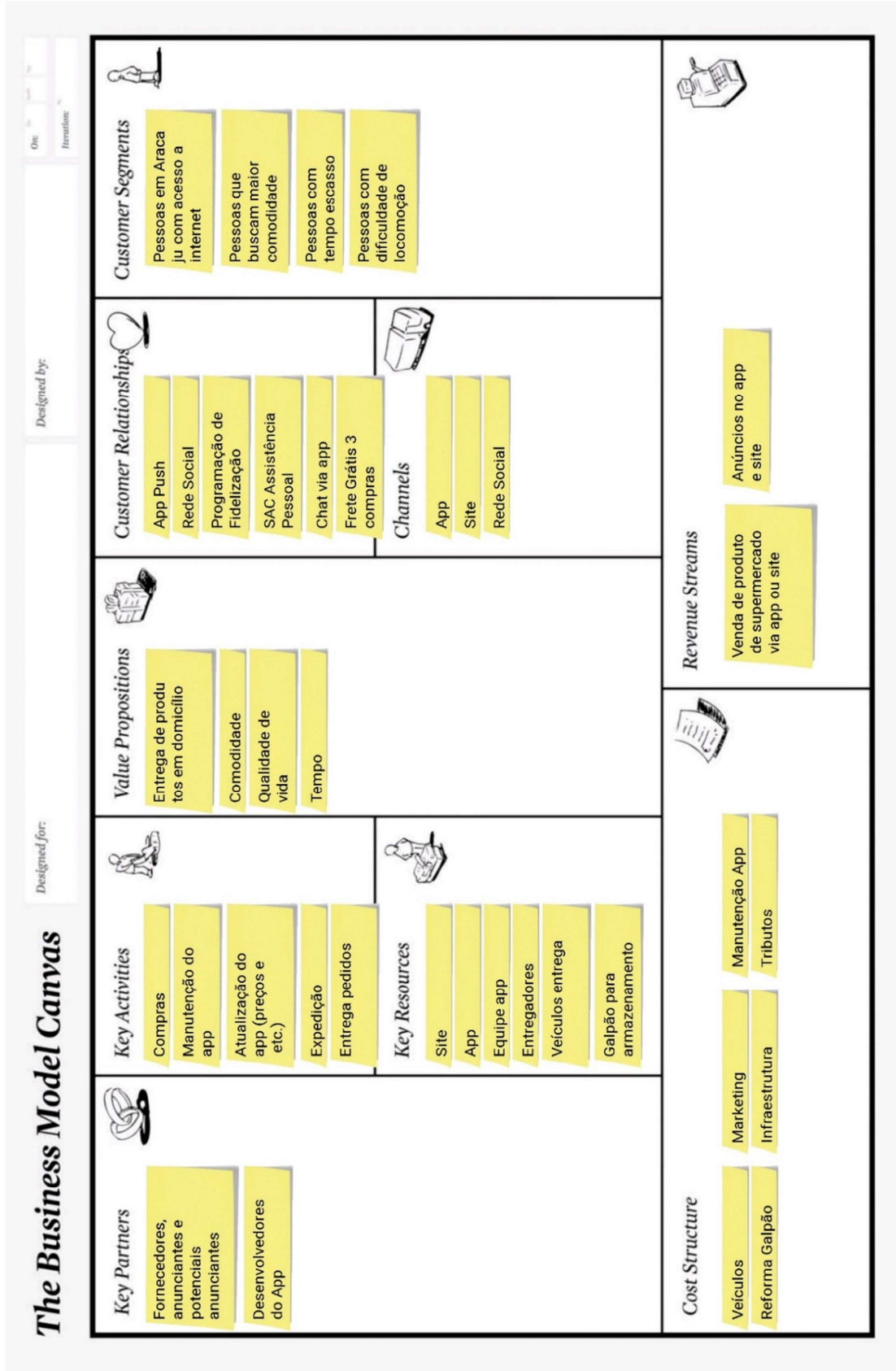
A principal atividade oferecida pela empresa será o serviço de vendas de produtos de supermercado *on line* com um serviço diferenciado. A loja se diferenciará no seu serviço por oferecer praticidade e comodidade. O serviço de qualidade também será uma peça chave da empresa. O aplicativo tem que ser prático e visual chamando atenção e atraindo clientela. A plataforma deverá ser intuitiva.

As principais atividades serão a de compras de mercadorias para revenda; Acompanhamento e expedição dos pedidos; Manutenção preventiva da plataforma; Atualização de itens (saldo e preço); Programação e divulgação e execução de ofertas; CRM.

As parcerias com fornecedores-anunciantes serão muito importantes pois geram renda extra ao negócio. Os mantenedores da plataforma também são de alta relevância. Os principais custos do empreendimento serão com a manutenção do aplicativo, ordenados, marketing, contabilidade, tributos, licenças. Antes mesmo de a loja iniciar suas operações, haverá custos com a infraestrutura do galpão para criar um ambiente para acomodação dos produtos.

Após a elaboração e análise do mapa da empatia e do CANVAS de proposta de valor foi elaborado o CANVAS de modelo de negócios conforme pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 22: *Canvas de modelo de negócio*



Fonte: elaborado pelo autor

6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A estratégia do oceano azul foi utilizada neste trabalho com o intuito de validar o modelo de negócios proposto, já que após a aplicação do modelo das quatro ações constatou-se que se trata de um negócio inovador e ainda pouco explorado no mercado. Para tanto foi aplicada a ferramenta das quatro ações.

Para aplicar o modelo das quatro ações foi realizada entrevista com um empreendedor que possui supermercado no interior do Estado de Sergipe.

Para a primeira pergunta relacionada ao modelo das 4 ações, “Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?” O entrevistado mencionou que nenhum dos atributos da empresa atualmente devem ser eliminados.

A segunda pergunta, “Quais os atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?” O entrevistado mencionou que deveria reduzir a dedicação na elaboração da ferramenta, pois perde-se tempo que deveria ser ocupado com a análise do cliente. Em como fazer ele comprar mais e sempre.

Já na terceira pergunta, “Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados”? O entrevistado mencionou que não seria necessário criar outros atributos para o supermercado digital.

E na última pergunta, “Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões do setor”? O entrevistado apontou que a atenção dada à ruptura é algo que tem que ser diferente do que se vê hoje no mercado. É importante que se tenha o que o cliente deseja. Mesmo que seja fazendo parcerias com a concorrência para que a experiência do cliente seja bastante positiva.

FIGURA 23: Resumo dos resultados obtidos referentes ao modelo das quatro ações

ELIMINAR -	REDUZIR Dedicação à plataforma
CRIAR -	ELEVAR Atenção à ruptura

Fonte: Pesquisa de Campo

Após a análise dos resultados decorrentes da aplicação do modelo das quatro ações constatou-se que o modelo de negócios mercadinho em casa encontra-se em um ambiente denominado por Kim e Mauborgne (2005) como oceano azul, já que se trata de um negócio inovador e pouco explorado em Aracaju.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso utilizou a Modelagem Canvas, para a elaboração de um modelo de negócio para uma loja virtual de supermercado. Conforme demonstrado no trabalho, a estruturação do modelo de negócio através do canvas serve de um guia para o empreendedor, ou seja, é um mapa do negócio, que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias de negócio.

Construiu-se o quadro Canvas e detalhou-se suas nove perspectivas. Verificou-se que o Modelo de Negócio proposto é viável e que possui um público disposto a utilizar um serviço diferenciado.

Para obtenção dos dados necessários para a descrição das nove perspectivas, foram realizadas pesquisas documentais. A maior limitação nesta etapa foi a obtenção de alguns dados.

A proposta de valor da futura empresa foi elaborada com base no canvas de proposta de valor de Osterwalder *et al* (2014), utilizando-se opinião de consumidores do ramo e no que o mercado oferece atualmente. Com isso, a proposta construída consiste em oferecer serviço de mercadinho digital, trazendo mais comodidade e praticidade aos clientes. Com o intuito de identificar o perfil da clientela foi elaborado um mapa da empatia, após aplicar questionário com 34 pessoas de diferentes estilos, alcançando uma persona.

A inovação do negócio está presente em sua proposta de valor, os serviços propostos no modelo não são oferecidos pela concorrência, e têm grande potencial para se tornarem diferenciais para escolha do público.

Neste ramo, os canais mais utilizados são as redes sociais e os anúncios em *instagram* e *facebook*. O autor vê um grande potencial de desenvolvimento de uma página virtual para divulgação da loja, trazendo mais proximidade aos clientes. Estes canais serão utilizados não somente como uma forma de divulgação, mas também como uma forma de relacionamento com o cliente.

Neste tipo de negócio será muito importante a parceria com fornecedores-anunciantes para que o aplicativo ou loja virtual possa oferecer um valor mais baixo que o da concorrência e tenha rendimentos extra com os anúncios.

Com o auxílio da estratégia do oceano azul, especificamente através do modelo das quatro ações foi possível validar o modelo de negócios além de ampliar o conhecimento do mercado no qual a loja irá se estabelecer e elaborar suas estratégias. A principal estratégia proposta para o sucesso e penetração no mercado é a divulgação em redes sociais. Será aplicada uma forte estratégia de relacionamento com os clientes, através destes meios, para divulgação da loja com descontos e viabilização de frete grátis.

Com a construção das estratégias, foi possível perceber que este é um mercado inovador, sendo necessário muito planejamento e pesquisa para colocação da loja virtual. O trabalho foi de fundamental importância, não apenas para a conclusão do curso em Administração, mas, também, para a exploração de um ramo de interesse e aplicação prática de muitos assuntos discutidos de forma teórica durante o curso acadêmico.

8 REFERÊNCIAS

AXELSSON, J.; PAPTHEOCHAROUS, E.; ANDERSSON, J. Characteristics of Software Ecosystems for Federated Embedded Systems: A Case Study. **Elsevier: Information and Software Technology**, 2014.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BARQUETTE, Steal (Org.); CHAUBAH, Alfredo. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BAPTISTA, Cláudio Santiago; BOTELHO, Delane. **Escolha de canais de venda em comércio eletrônico**. São Paulo: Mackenzie, vol. 8, No 1, 2007.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014.

BLANK, Steve. **Why the Lean Start-Up Changes Everything**. Disponível em <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. Acesso em 11 fev 2018.

BRATSBERG, Hanne M., Empathy Maps of the Four Sight Preferences. **Creative Studies Graduate Student Master's Projects**. 2012. Disponível em <http://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1180&context=creativeprojects>. Acesso em 01 mar 2018.

CARRASCO; SILVA; NUNES; CERQUEIRA; ROSAS. Uma análise da aplicação do *business model canvas* - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do inatel. **XXII Workshop Anprotec**. Fronteiras do Empreendedorismo inovador: novas conexões para resultados. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>

DORF, B.; BLANK, S. **Startup manual do empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta books editora. 2014.

DORNELAS, José. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21** / Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli; adaptação da 8ª edição americana, José Dornelas; [tradução Cláudia Mello]. - São Paulo: Elsevier, 2010.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

DORNELAS, *et al.* **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócios a partir de exemplos**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor** - prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1986.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Trad. Gilson Cesar Cardoso de Souza. 20 ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

EBIT. 36ª edição relatório Webshoppers. Disponível em https://oscarcasagrande.files.wordpress.com/2017/08/webshoppers_36.pdf. Acesso em 07 jan 2018.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marli; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARINA, Diane Aparecida dos Reis Silva. **Estabelecimento de startups**: proposta de *framework* cíclico para geração e refinamento de conceitos e estruturação da operação inicial de negócios inovadores. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da USP, 2017.

GAVA, Éverton Marangoni. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do *business model canvas***. Monografia para MBA em Gestão Empresarial. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC. Criciúma, 2014. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2457/1/Éverton%20Marangoni%20Gava.pdf>. Acesso em 10 jan 2018.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2017** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco ; autores : Mariano de Matos Macedo... [et al] --Curitiba: IBQP, 178p., 2014. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf) >. Acesso em: 02 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY,D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming**: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Nova York: Amgh Editora Ltda., 2014. 456 p. Janeiro: Campus, 2003.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Mauro Pedro; OROFINO, Maria Augusta. **Disciplina de empreendedorismo**: manual do aluno. Brasília: Sebrae, 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: Metodologia e planejamento. 3 ed. São Paulo, 1996.

MELO; CASELLI; CAMPELO FILHO; FERREIRA; MACIEL. Percepção Contribuição do Business Model Canvas em Empresas de Tecnologia. **Rev. FSA**, Teresina, v. 14, n. 5, set./out. 2017. Disponível em <http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1412>. Acesso em 23 out 2017.

MONTENEGRO, João Luis Zeni. Revisão Bibliográfica sobre Fatores de Impacto no Mobile Commerce. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 4, n. 1, p. 77-91, out. 2017. ISSN 2359-3539. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/1912>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita. **A Lealdade de Consumidores nos Ambientes de Comércio On-line e Off-line**. São Paulo, 2008. Tese Apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2011.

PIRES, Eduardo Menezes; QUEIROZ, Ruy J. Guerra de. **Consolidando o business model framework**: estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedida. Trad. Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROJO, F. J. G. **Qualidade Total**: Uma Nova Era para os Supermercados. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: V. 38. N.º 4. P. 26-36. Out./Dez., 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n4/a04v38n4.pdf> Acesso em: 27 jan 2018.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. CARTILHA O QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS. 2013. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf. Acesso em 01 mar 2018.

SEBRAE (2014). **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo. Disponível em https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 06 jun 2017.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. Universidade Estadual do Centro-Oeste, [Paraná], 2014.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business Model Innovation in Entrepreneurship. **Springer: International Enterprise Management Journal**, p. 449-465, 2012

YEN, M.; DRINKA, D.; KANAMORI, Y. Exploring and Evaluating E-Business Models: A Preliminary Study of a Community-Based Website. **Communication of the IIMA**, v. 13, n. 3, 2013.