

Decisão de Empreender e Definição de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso no Setor de Embalagem

Marcos William de Aquino¹
Dimária Silva e Meirelles²

Resumo: O artigo tem por objetivo analisar a percepção do Modelo de Negócio na decisão de empreender, tendo por referência um estudo de caso no setor de embalagem de papelão ondulada. O referencial teórico adotado inclui autores de Modelo de Negócio e Empreendedorismo. A metodologia adotada é baseada em pesquisa qualitativa e a estratégia de pesquisa é o estudo de caso. Na decisão em empreender emergiu três aspectos: enxergar uma oportunidade de negócio, assumir o risco e criar um negócio para capitalizar sobre ele. No que refere-se modelo de negócio, surgiu indícios de que a empresa tem adotado ações que contemplam várias aspectos das dimensões do modelo de negócio proposto pelo método CANVAS, porém a empreendedora não se utiliza desta ferramenta de maneira estratégica.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Decisão Empreendedora, método CANVAS, setor de embalagem.

1 Introdução

Segundo Dornelas (2008) os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem não se contentam ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de indivíduo, ou de uma instituição, não é um traço de personalidade (DRUCKER, 2003). Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2008).

Por outro lado, Martinelli e Fleming (2010) consideram que a atitude de empreender está intimamente associada à assunção de riscos em um novo negócio, consequentemente o empreendimento é um comportamento e não um traço na personalidade, e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso (DRUCKER, 2003).

A atitude de assumir riscos pode ser influenciada pelos sentimentos de controle interno, que definem a crença de que seu sucesso e seu destino dependem de seu esforço

¹ Administração de Empresa (UNICSUL). Mestrando Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: mwarex10@yahoo.com.br

² Economista (IE/UFU), Mestre e Doutora em Economia Industrial e da Tecnologia (IE/UFRJ). Professora Adjunta do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: dmeirelles@gmail.com

e de seu trabalho, e por sentimentos de independência e necessidade de realização (MARTINELLI; FLEMING, 2010).

Nesta perspectiva comportamental (DRUCKER, 2003; HISRICH E PETERS, 2004), a decisão de empreender envolve aspectos relacionados a: criatividade (BARRETO, 1998), assunção do risco, vislumbre de oportunidades e antecipação de ações (PARDINI et al., 2008).

Segundo Dornelas (2008) é possível identificar tanto aspectos relacionados ao indivíduo quanto comportamentais, como: i) ter iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; ii) Utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; iii) Aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar. Destes três aspectos, a assunção dos riscos de forma calculada ainda é um aspecto pouco explorado pelo empreendedor brasileiro.

Em estudo realizado por Prando (2006) sobre a marca indelével do Estado no empreendedor brasileiro, o autor identificou que, mesmo o empreendedor de sucesso, não avalia o ambiente que atua fator considerado importante na estratégia empreendedora (DOLLINGER, 2003). Todavia, a julgar pelos dados recentes de aumento da sobrevivência e do empreendedorismo por oportunidade, há sinais de que o empreendedor brasileiro pode estar se aperfeiçoando na análise e cálculo de risco do seu negócio.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas no Brasil) apresenta resultados animadores referente a criação e a sobrevivência das empresas no Brasil, apontando para um forte aumento na criação de novas empresas e de optantes pelo SIMPLES Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos pequenos negócios. Com base nas empresas criadas no ano 2007 e que em 2010 encontrava-se com dois anos de fundação o Sebrae registrou uma taxa de sobrevivência de 75,6% dessas empresas, indicando uma significativa melhora neste índice, pois no ano de 2002 a sobrevivência era de 49,4% dessas empresas.

Outro dado otimista, é que, de acordo com o último relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) sobre o empreendedorismo no Brasil, os empreendedores por oportunidade alcançaram uma participação de 69,2%, um percentual expressivo frente aos 42% apresentados na pesquisa de 2002. Vale ressaltar que o percentual de empreendedores na Região Centro-Oeste, 84%, é equivalente aos países mais desenvolvidos.

Mas é fundamental destacar que pessoas empreendedoras ao desenvolver um novo negócio, tem a tendência em focar seus esforços na oportunidade, negligenciando ferramentas importantes para a concepção, desenvolvimento e sobrevivência deste novo negócio, Puhakainen, et al., (2009) destaca a importância da utilização do modelo de negócio como ferramenta para sobrevivência e estratégia de crescimento para PME (pequenas e médias empresa) e ainda destaca que as PME tentam imitar modelos de negócio de grandes empresas, mas criam modelos estáticos e não vê a normal e constante necessidade de inovação e mudança destes modelos de negócios.

Neste contexto este artigo tem como objetivo analisar a percepção do Modelo de Negócio na decisão de empreender, tendo por referência um estudo de caso no setor de embalagem de papelão ondulada.

O artigo está estruturado em 6 (seis) partes, a contar desta introdução. No item de referencial teórico são apresentados autores de Modelo de Negócio e no seguinte a metodologia em que esta estruturada o trabalho. A quarta seção do trabalho trata das

análise dos resultados, que estão divididas em duas partes: a decisão de empreender e Modelo de Negócio e por último encontram-se as considerações finais e as referências.

2 Referencial Teórico

Osterwalder e Pigneur (2010) define um modelo de negócios através da descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O modelo de negócios é descrito por eles através de nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Estes nove componentes cobrem as quatro principais áreas de um modelo de negócios: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, e serão utilizados para identificar o modelo de negócios da empresa estudada.

2.1 Cliente

A dimensão segmento de cliente é composta pelos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.20).

Os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios, a organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar, para melhor projetar a necessidade do cliente. Grupos de clientes representam segmentos distintos se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançadas por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividade substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

A empresa tem que saber para quem está criando valor e quem são seus consumidores mais importantes, observando que os segmentos de mercado podem ser classificados em diferentes tipos a real compreensão do segmento de cliente alvo da empresa necessita ser definido objetivamente.

Canais: Este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos para entregar uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 27). Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa, e esses canais exercem diversas funções, incluindo:

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

Segundo os autores a empresa necessita ter o discernimento de por quais dos canais o segmento de cliente quer ser contatado, como a empresa irá alcançá-lo, como os canais se integram, qual funciona melhor, qual apresenta melhor custo benefício e como são integradas as rotinas do cliente. Os canais têm cinco fases distintas, podendo cobrir algumas ou todas as fases:

- **Conhecimento:** como aumentar o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?
- **Avaliação:** Como ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor da organização?
- **Compra:** Como permitir aos clientes comprar produtos e serviços específicos?
- **Entrega:** Como entregar uma proposta de valor ao cliente?
- **Como fornecer apoio pós-venda aos clientes?**

É crucial para a empresa encontrar a mistura certa de canais para satisfazer o modo pelo qual os clientes querem ser contatados, para levar uma proposta de valor ao mercado, optando por canais particulares, em parcerias ou uma mistura de ambos.

Relacionamento: Por meio deste se descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 29). As relações podem variar desde pessoais até automatizadas e o relacionamento com o cliente pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas.

Para os autores o relacionamento com o cliente tem uma influência profunda na experiência geral de cada cliente.

2.2 Oferta

A oferta em um modelo de negócio é, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor. Esta dimensão descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Para os autores ela é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento da outra, esta resolve um problema ou satisfaz uma necessidade. A proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de cliente, ela pode ser inovadora, mas pode ser similar a outras existentes, mas com características e atributos adicionais. Para formulação da proposta de valor a empresa deve identificar que valor entregar, qual problema ajuda a resolver, que necessidade satisfaz e que conjunto de produtos e serviços oferece ao segmento de cliente.

A relevância da **proposta de valor** está relacionada com valores que podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente), elementos que podem contribuir para a criação de valor do cliente como: novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, design, marca/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

2.3 Infraestrutura

A infraestrutura de um modelo de negócio é, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), composta por recursos principais, atividades chave e parcerias principais, e suas principais características são:

O componente de recursos principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 34). Cada modelo de negócios requer recursos principais que permitam uma empresa a criar e oferecer sua proposta de valor, para alcançar o mercado e obter receita. A organização deve avaliar quais são seus principais recursos na sua proposta de valor, quais canais serão feitas as distribuições, qual relacionamento quer desenvolver com o cliente para obter fontes de receita. Os principais recursos de uma empresa podem ser: financeiros, físicos, intelectuais ou humanos, alugados ou adquiridos pela empresa.

O componente de atividades chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 36). Todo modelo de negócios pede por um número de atividades chave, essas são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Seu propósito é criar e oferecer uma proposta de valor, para que a empresa alcance seus objetivos e obtenha renda. A organização deve entender que atividades chave e a proposta de valor requer saber quais são os canais necessários para distribuição, que relacionamento quer desenvolver com o cliente para identificar as fontes de receita. Essas atividades chave diferem dependendo do tipo de negócios, e elas podem ser categorizadas como: produção, resolução de problemas e plataformas/redes.

O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que colocam o Modelo de Negócios para funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 38). As empresas criam alianças por diversas razões, mas principalmente para otimizar seus modelos de negócios e economia de escala, reduzir riscos e incertezas e adquirir recursos e atividades particulares. Observam-se quatro tipos de parceria:

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

2.4 Viabilidade Financeira

A viabilidade financeira é, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), composta por estrutura de custo e fontes de receita, e suas principais características são:

A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 40). Para os autores este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios. Porque criar e oferecer valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita incorrem em custos. Obviamente que os custos da organização devem ser os mais baixos possíveis, mas os modelos de negócios estão divididos em dois grandes

grupos de Estrutura de Custos: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor, apesar de muitas empresas estar entre os dois. As Estruturas de Custo podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economia de escala e economia de escopo.

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 30). Segundo os autores se o cliente é o coração de um modelo de negócios, o componente fontes de receita é a rede de artérias. Para que a firma gere uma ou mais fontes de receita é crucial que ela responda a seguinte questão: Que valor o segmento de cliente está disposto a pagar? Há diferentes mecanismos de precificação: lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção. Há também diversas maneiras de se gerar fontes de receita: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/leasing e licenciamento.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso, que de acordo com Miguel (2010) o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico, o qual investiga um determinado fenômeno num contexto real e atual utilizando para isso, análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos). O que fica caracterizado por este trabalho por se investigar um empreendedor por oportunidade na criação de uma pequena empresa de fabricação de chapas e embalagem de papelão ondulada.

O estudo abordado teve característica de uma pesquisa exploratória. Parece apropriado ser exploratório o trabalho, tendo em vista poucos estudos encontrados sobre micro e pequenas empresas de embalagem de papelão no Brasil, assim, segundo Crewell (2010) é indicado que um estudo exploratório tenha objetivo principal de familiarizar-se com o fenômeno.

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, de maneira a torná-lo explícito, através de levantamento bibliográfico, e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Eisenhardt (1989) descreve o processo de escolha do caso como o aspecto mais importante para quem opta por essa estratégia, visto que um estudo de caso pode ser um fenômeno que considera diversas naturezas. Este estudo baseou-se na escolha da organização por dois aspectos:

- 1- No primeiro aspecto a empresa enquadra-se na classificação do SEBRAE como micro empresa no setor industrial;
- 2- No segundo aspecto refere-se à atividade: fabricação de chapas e de embalagens de papelão ondulado.

A empresa Mack Embalagem de Papelão LTDA – ME foi a escolhida para realização deste estudo, ela esta localizada na zona leste da cidade de São Paulo, na região da Aricanduva e no dia 20/04/2013 foi realizada uma entrevista com a sócia fundadora Sra. Ângela utilizando-se de um roteiro semiestruturado para investigar os motivos que a levou a empreender e no dia 23/05/2013 foi realizada outra entrevista

com um questionário estruturado com objetivo de observar os aspectos presente na empresa do modelo de negócio CANVAS com o Diretor Produção/Comercial Sr. Lucio.

Neste trabalho para fins de identificação a fundadora da empresa Sra. Ângela será chamada de Empreendedora, seu tio que iniciou as atividades da empresa em conjunto com a Sra. Ângela será chamado de Sócio e o Sr. Lucio de Diretor.

A Mack Embalagens de Papelão LTDA – EPP tem como atividade principal a fabricação de embalagens de papelão ondulado e para desenvolver suas atividades têm no seu quadro de funcionários oito (8) pessoas e conta hoje com uma carteira de duzentos e trinta e três (233) cliente ativos, com um faturamento anual de dois milhões.

4 Análise dos Resultados

A apresentação dos resultados está dividida em duas partes. Inicialmente são apresentados os motivos pelos quais a empreendedora decidiu abrir o negócio. Em seguida, são apresentadas as dimensões do modelo de negócio da empresa, conforme os nove componentes previstos no modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2010), que são:

4.1 Decisão de empreender: motivos

Referente ao perfil da Empreendedora identificou-se que sua formação é bacharel em direito, ano de conclusão 2004 e que neste período ela administrava um posto de gasolina que era de propriedade da família. Neste período por razão do nascimento do seu primeiro filho ela decidiu abdicar momentaneamente de dedicar-se a alguma atividade profissional e dedicar-se exclusivamente à maternidade.

No ano de 2011 a Empreendedora decidiu que deveria voltar a desenvolver uma atividade profissional e percebe uma oportunidade de negócio, um tio que trabalhava muitos anos em uma indústria como encarregado da divisão de cartonagem acabará de desligar-se da empresa e estaria à procura de outra pessoa para empreender em uma pequena indústria no mesmo ramo que trabalho anos e teria adquirido experiência produtiva na atividade desenvolvida e segundo Dornelas (2008) o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade.

Ao procura-lo para verificar a oportunidade de negócio que teria identificado constatou junto ao seu tio ser esta uma grande oportunidade, tendo em vista dois aspectos verificados: O primeiro é que o seu tio realmente dominava todo o processo produtivo, tinha conhecimento do maquinário que deveria ser utilizado, onde adquirir esse maquinário e qual seria o layout adequado para produzir; O segundo é que além do know how do processo produtivo ele também tinha relação com representantes que atuavam neste setor com carteira de clientes formadas, que iriam trabalhar com ele, caso ele viesse a empreender neste projeto, e Fillion (1991) aponta que as pessoas motivadas a abrir uma empresa tomam por base suas experiências em outras atividades para ideias de produtos para empreender.

Feito este levantamento a Empreendedora acreditava que estava realmente frente a uma grande oportunidade, pensando na real possibilidade da empresa iniciar suas atividades gerando um bom faturamento e atingindo seu ponto de equilíbrio em pouco

tempo, e para Dornelas (2008) empreendedor não apenas detecta uma oportunidade, mas assumi riscos calculados.

Munida destas informações a Empreendedora decidiu empreender nesta atividade e dar início a Empresa Mak Embalagens Ltda EPP no ano de 2011, e ficou decidido que a Empreendedora seria responsável por toda a parte financeira e comercial da empresa e seu Sócio por todo o processo produtivo.

Vencido a fase inicial de montagem da estrutura física da empresa que compreendeu a compra do maquinário necessário escolha de um local para abrigar a sede desta nova empresa, inicia-se então a atividade da empresa em maio de dois mil e onze, e para Dornelas (2008) empreendedor não apenas detecta uma oportunidade ou assumi riscos calculados, mas cria um novo negócio e capitaliza sobre ele.

Após os primeiros meses de operação de sua atividade, as primeiras dificuldades se apresentaram, e a certeza que levava a Empreendedora a iniciar este novo negócio não se confirmou.

Na prática constatou-se que a certeza que o Sócio tinha referente às pessoas que seriam seus parceiros comerciais para que a empresa conseguisse chegar até seus canais de vendas não se confirmou e para agravo da situação o Sócio que demonstrara todo o conhecimento do negócio mostrou-se perdido e não saber que caminho tomar naquele momento. Os representantes que desenvolveriam o departamento comercial da empresa decidem por não representar a empresa.

Uma decisão que mostrou-se acertada foi a contratação de um ex-colega de trabalho do Sócio, indicado para ser o diretor comercial da empresa por possuir o *know how* comercial e para desenvolver o negócio, mas devido a sua experiência ele também acumulou a função de diretor de produção da empresa após o desligamento do Sócio que detinha ou deveria deter a competências necessárias para desenvolvimento da empresa.

O resultado apresentado nestes dois primeiros anos de atividade é que a empresa no decimo oitavo mês atingiu seu ponto de equilíbrio, conta com uma carteira de 233 clientes e 6 representantes e tem em seu quadro funcionários oito pessoas. Como será apresentado a seguir, após estes 2 anos de existência, a empresa ainda encontra-se em fase de estruturação de seu modelo de negócio.

4.2 Modelo de Negócio

O modelo de negócio, de acordo com o método CANVAS, é baseado em nove dimensões que foram analisadas neste estudo a partir de quatro aspectos: i) clientes (segmento, relacionamento e canais); ii) oferta (proposta de valor); iii) infraestrutura (recursos principais, atividades chave e parcerias principais) e iv) viabilidade financeira (estrutura de custo e fontes de receita).

Em relação ao **segmento de clientes** nota-se que a empresa não tomou uma decisão consciente de qual segmento de mercado servir, e projetar melhor a necessidade do cliente:

Nós atendemos geral, o que vir nós pegamos. Como a empresa é pequena e nós temos poucos representantes ainda, não tem como você pegar um representante e focar, você vai para o ramo de autopeça, você vai para o

ramo de alimentícia, produto hospitalar, entendeu? Que é outro segmento, então tem diversos segmentos, hoje o que vir nos vamos abraçando.

Na verdade, a empresa vem atendendo clientes dentro de um perímetro geográfico, por entender que o custo de transporte é significativo no custo final do produto. Nesse sentido, afirma ser vantajoso atender empresas de vários segmentos que tem por características comum ser micro, pequena e média empresa, localizadas próximo ao seu perímetro:

[...] mas a mercadoria não fecha o caminhão, eu não consigo liberar a mercadoria porque se não fica muito caro o frete, tenho que fechar a carga, e nós tendo nosso caminhão, dependendo do caso, posso liberar, porque nós temos bastante clientes próximos.

Por tratar-se de uma empresa nascente, com 2 anos de existência, concentra suas forças na prospecção de cliente, tornando conhecido os produtos da empresa, ajudando os clientes a avaliar sua proposta de valor e permitindo que os clientes adquiram seus produtos. Nesse sentido, até mesmo os **canais** de prospecção de clientes ainda não estão definidos:

Canais próprios e via representantes, temos uns cinco ou seis.

Fica evidente pela fala que a construção dos canais de relacionamento tem se dado de forma aleatória.

Olha, nós temos muita indicação pelo nosso atendimento, além disso, quando eu saio com Ângela para ir ao cliente, eu saio igual anteninha, ela esta dirigindo e eu estou observando, eu chego cansado aqui, aonde eu vejo caixa de papelão e porta aberta eu paro e digo: eu trabalho com embalagem aqui esta meu cartão, teria possibilidade de eu conversar com rapaz de compra? O rapaz não está, teria a possibilidade de você entregar meu cartão à ele e me fornecer um cartão para eu poder enviar uma apresentação? [...] fazemos um pouquinho de cada coisa, um pós vendas, ligando para o cliente para saber se está tudo bem, mas precisamos melhorar.

Mas a empresa procura desenvolver sua atividade com transparência, levando em consideração desenvolver um **relacionamento** com o cliente duradouro e não pensando em curto prazo para obter o maior lucro possível naquele momento e correr o risco de não vender mas a este cliente:

Olha, como eu estou do lado de cá e do lado de lá, eu normalmente falo a verdade, já deixei de vender para ser verdadeiro quanto ao prazo de entrega, por exemplo, e o vendedor queria que eu mentisse.

Em relação à **proposta de valor**, conforme destaca Osterwalder, Pigneur (2010), algumas propostas podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. Como o mercado é muito competitivo, com produtos similares, a empresa procura se diferenciar na rápida entrega do produto para o cliente, buscando agregar valor para o cliente. A proposição de valor da empresa esta

voltada para a agilidade que o cliente tem o produto para sua utilização por um mesmo preço e qualidade que outras empresas oferecem:

A nossa concorrência é tão grande que não tem como nós partirmos para este lado, porque se nós fossemos colocar ou agregar valor por um atendimento, você perde o valor, hoje é número, três, quatro, cinco centavos, ele te troca por outro. Avaliar a necessidade do cliente, por exemplo, o representante traz uma embalagem do cliente eu vou tentar cotar igual, faço o orçamento, o cliente aprovando, eu coloco em produção e em sete dias útil, está no cliente.”

Já quanto aos **recursos** a empresa se mostra dependente dos recursos físicos para que possa desenvolver sua proposta de valor. Ela tem uma estrutura física que lhe permite cumprir sua proposta de valor, que é a agilidade na confecção do pedido do cliente, e o crescimento da empresa depende da melhoria da estrutura. Pode-se dizer que a estratégia da empresa segue a estrutura (Chandler, 1962).

Você tendo um espaço melhor, você consegue a partir do terreno investir melhor em máquina, você já tem a casa aí você pode começar a melhorar os móveis então você compra uma máquina melhor e maior, mais rápida, podendo agregar mais clientes, você tem mais estrutura, para seu representante vender bem, você tem que dar estrutura, dar o suporte para ele, para você dobrar o faturamento você tem que ter suporte, tem que ter estrutura.

Outro fator a observar são as **atividades chave** que a empresa executa para operar com sucesso, o foco na produção, uma característica dominante nos modelos de negócio voltado para manufatura. O grande desafio da empresa é a agilidade na confecção e entrega do produto:

Em cima de nosso atendimento, graças a Deus, nós temos recebido bastante comentário de que atendemos rápido, não deixamos esperando, então acredito que um reconhecimento nisto, em cima de nosso trabalho. [...] hoje, o prazo normal da empresa são de sete dias úteis, o que não é o ralado (preço baixo), ele me entrega em três dias e nós gastamos dois dias para produzir, normalmente eu antecipo em um dia a entrega, normalmente em 95% dos casos antecipo, eu não atraso, eu também acho que isso conta vantagem no atendimento.

Empresas formam **parcerias** por diversas razões, e tornam-se uma pedra fundamental em muitos modelos de negócio, e dentre as razões para se tornar parceiro, a relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis, e a empresa adota a prática de ter uma matéria prima mais cara para atender seu público alvo e entregar a sua Proposta de Valor:

[...] mas quando você depende de fornecedor complica um pouco mais, então nós temos um fornecedor que é rápido, em três dias a chapa está aqui, mas tem uns fornecedores que atendem em quinze dias. [...] não que seja caro assim, nós estamos falando de 10 a 15 % mais caro, não é um valor absurdo assim entendeu, mas só que eu consigo trazer mais rápido.

Uma preocupação recorrente é com a viabilidade financeiro do negócio, tendo em vista dados alarmantes quanto a mortalidade das empresas antes de completado o

ciclo inicial de cinco anos de atividade (Sebrae 2012). Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita incorrem em custo, mas o **custo** mais importante para esta empresa é no seu custo variável, típico de empresa que está direcionada pelo o custo, e o volume se mostra crucial na negociação:

Hoje é assim, em cima de volume é o ramo de cadeira, é que as embalagens são grandes, então a pessoa pega 500 ou 600 caixas, as caixas são muito grandes, então faz volume e dá peso. [...] este não é um mercado que compra muita embalagem, mas a caixa é grande. Quanto maior a caixa mais pesada, então, por exemplo, uma caixinha pequena, você faz 10.000 dela enquanto você faz 1.000 de uma grande. (O trabalho) é bem menos, vamos falar que em cima de valor de 10.000 caixas para o de 1.000 iguala.

A fonte de **receita** da empresa está concentrada na venda de embalagens de papelão, sendo esse o único gerador de caixa, mas mesmo assim é necessário ter o discernimento que tipo de produto alavanca suas receitas e neste contexto a empresa demonstra compreensão:

Embalagem conforme a necessidade do cliente, não tem como, é que cada cliente tem uma necessidade, entrando na parte de papelão (maleta, corte vinco, tabuleiro, assessorio, envoltório) tudo é embalagem. Como eu havia falado, a parte de faturamento é muito relativo, porque quando entra maleta normal, você consegue ralar (diminuir) um preço, porque a produção é mais rápido, você compra vincado você ganha um processo de máquina, ganha em cima do montante dela, é o que hoje todo mundo quer, ela é a maior fatia do bolo que todo mundo almeja.

Em resumo, o modelo de negócio da empresa consiste em: i) proposição de valor: ofertar um produto com a mesma qualidade e preço do concorrente, mas com um menor prazo de entrega; ii) relacionamento: desenvolver um contato com o cliente duradouro e transparente; iii) recursos: dependência dos recursos físicos (imobilizado); iv) atividades chave: produção ágil; v) parcerias: relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis; vi) custo: empresa direcionada pelo custo; vii) receita: concentrada na venda de embalagens de papelão; viii) clientes: não há a decisão consciente de que segmento atuar; ix) canais: não existe a definição clara dos canais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os aspectos considerados pelo empreendedor na decisão de empreender e compreender o modelo de negócio de uma pequena indústria de embalagem de papelão ondulado através da descrição do modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2010) através de quatro dimensões: Oferta, clientes, estrutura e viabilidade financeira. A partir das informações obtidas com base nas entrevistas, alguns pontos podem ser destacados.

Na decisão em empreender a entrevistada considerou três aspectos: enxergou uma oportunidade de negócio, assumiu o risco e criou um negócio para capitalizar sobre ele, confirmando aspectos levantados por Dornelas (2008) quando define o ato de empreender. Entretanto, nota-se uma provável miopia da oportunidade, ao desconsiderar características importantes no momento de avaliação da oportunidade. Conforme assinala Dollinger (2003), não é satisfatório apenas enxergar a oportunidade, mas avalia-la estrategicamente.

A avaliação da oportunidade envolve cinco fases: identificar os recursos, identificar as capacidades, analisar as vantagens competitivas e selecionar a estratégia e identificar feedback (DOLLINGER, 2003). Não bastando somente avaliar a oportunidade, mas é necessário também avaliar o ambiente em que o setor produtivo pertence e ter conhecimento em qual estágio do ciclo de vida ele se encontra, que segundo o mesmo autor podem ser quatro: em surgimento, transitório, em amadurecimento e em declínio. No caso aqui estudado não foi avaliado, na decisão de empreender, o estágio do ambiente e os desafios apresentados.

No que refere-se modelo de negócio, concluiu-se que a empresa, apesar de adotar ações que contemplam vários aspectos das dimensões previstas no método CANVAS, a empreendedora não se utiliza da ferramenta de maneira estratégica e em muitos pontos não existe ainda uma definição clara de como desenvolver certas atividades ou mesmo coordenação de certas praticas em busca de um objetivo.

REFERÊNCIAS

- Barretto, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, 20(41), 189-197, 1998
- CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure*. Cambridge, MIT Press, 1962.
- Chen, Y., & Lai, M. (2010). *Factors influencing the entrepreneurial attitude of Taiwanese tertiary-level business students*. *Social Behavior and Personality*, 38(1), 1-12.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos quantitativos, qualitativos e mistos**. 3. Ed. porto Alegre: Artemed, 2007.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DOLLINGER, M. J. *Entrepreneurship Strategies and Resouces*. New Jersey Prentice: Hall, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 1989.

- FILION, Louis Jacques. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: Identifique uma visão e avalie seu sistema. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 31 (3): 63-71 Jul./Set. 1991.
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global*. Paraná: IBQP e Sebrae, 2012.
- GIL, A. C. (1991). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- GONÇALVEZ, J. S. R. C. (2000). As empresas Familiares no Brasil. ERA Light – Revista de Administração de Empresas, 7(1), 7-12.
- HISRISH, R. D., & Peters, M. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.
- MARTINELLI, L. A. S. e FLEMING, E.S. **O Comportamento Empreendedor**: a Influência das Características Emocionais na Motivação dos Indivíduos para a Ação Empreendedora. ENAMPADE, 2010.
- MIGUEL, P. A. C.; **Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção**. In Afonso Fleury; Carlos Henrique Pereira Mello; Davi Noboru Nakano; João Batista Turrioni; Linda Lee Ho; Reinaldo Morabito; Roberto Antonio Martins; Vitoria Peruzza. (Org.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- PARDINI, D. J., BRANDÃO, M.M., SOUKI, G. Q. **Competências e Sistema de Relações Sociais**: A Dinâmica dos construtos a Decisão de Empreender nos Serviços de Fisioterapia. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v13, n. 1, p. 28 – 44, Janeiro/março 2008.
- PRANDO, R. A. **Empreendedor e Sociedade**: Análise do Perfil e de Uma Trajetória Social de Sucesso. V EGEPE 2006.
- Puhakainen, Jussi; Malinen, Pasi. **Business Models in SME Context** : Research, Implications and Way Forward. International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings: 1-16. Washington: International Council for Small business (ICSB), (2009).
- TIMMONS, J. A. **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21 st Century**. Irwin, 4th edition, Concord, Ontário, 1994.
- SEBRAE, DIEESE, **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 2011. Acesso: 0/06/2013. [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)
- SEBRAE, **Relatório de pesquisa**, agosto de 2004. Acesso 20/09/2013 [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0002FEEA.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0002FEEA.pdf)



VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e
Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)
Goiânia, 24 a 26 de março de 2014

