



DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS E ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA MICROEMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO ARTESANAL

DEVELOPMENT OF THE BUSINESS MODEL AND STRATEGIC ANALYSIS OF AN ARTISANAL FOOD SECTOR MICROENTERPRISE

DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA MICROEMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS ARTESANALES

Letícia Pereira Vaz ¹, Robert Cruzoaldo Maria ², & Tatielle Menolli Longhini ^{3*}

¹²³ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)

¹leticiaqvaz@hotmail.com ²robert.maria@ifmg.edu.br ^{3*}tatielle.longhini@ifmg.edu.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 01.02.2024

Aprovado: 10.04.2024

Disponibilizado: 11.04.2024

PALAVRAS-CHAVE Modelo de negócios; Canvas; Análise SWOT; Microempresa de panificação; Fermentação natural.

KEYWORDS: Business model; Canvas; SWOT analysis; Baking microenterprise; Natural fermentation.

PALABRAS CLAVE: Modelo de negocio; Canvas; Análisis FOFA; Microempresa de panificación; Fermentación natural.

*Autor Correspondente: Longhini, T. M.

RESUMO

O presente estudo trata-se do desenvolvimento do Modelo de Negócios de uma Microempresa do setor de panificação artesanal e tem como objetivo utilizar o Modelo de Negócios, ferramenta utilizada para compreender a maneira de se entregar valor, observando o negócio pelo macro, para definir o futuro da empresa no mercado. Quanto a metodologia utilizada, a pesquisa se apresenta como descritiva, com abordagem qualitativa e obteve como método técnico o estudo de caso. Os dados foram coletados através de pesquisa documental, pesquisa-ação e análise de dados primários. Foram utilizadas as ferramentas Modelo de Negócios Canvas e análise estratégica por SWOT que se mostraram bastante úteis, permitindo uma visão mais clara das distintas áreas da empresa. Mesmo com a limitação da ausência de dados sobre o setor do negócio, quando realizadas as análises dos quadros elaborados pelas ferramentas utilizadas, têm-se elaborações importantes para a Microempresa. Os objetivos esperados foram atingidos e a Microempresa tem espaço e meios para realizar seu crescimento.

ABSTRACT

The present study is about the development of the Business Model of a Microenterprise in the artisanal bakery sector and aims to use the Business Model, a tool used to understand the way to deliver value, observing the business by the macro, to define the future of the company in the market. As for the methodology used, the research is

presented as descriptive, with a qualitative approach and obtained as a technical method the case study. The data were collected through documentary research, action research and primary data analysis. The tools Canvas Business Model and SWOT strategic analysis were used, which proved to be very useful, allowing a clearer view of the different areas of the company. Even with the limitation of the absence of data on the business sector, when analyzing the tables prepared by the tools used, there are many important elaborations for the Microenterprise. The expected objectives were achieved and the Microenterprise has space and means to realize its growth.

RESUMEN

El presente estudio trata sobre el desarrollo del Modelo de Negocio de una Microempresa en el sector de la panadería artesanal y tiene como objetivo utilizar el Modelo de Negocio, una herramienta utilizada para comprender la forma de entregar valor, observando el negocio desde una perspectiva macro, para definir el futuro de la empresa en el mercado. En cuanto a la metodología utilizada, la investigación se presenta como descriptiva, con un enfoque cualitativo y se obtuvo como método técnico el estudio de caso. Los datos se recopilaron mediante investigación documental, investigación acción y análisis de datos primarios. Se utilizaron las herramientas Modelo de Negocio Canvas y análisis estratégico FOFA, que resultaron ser muy útiles, permitiendo una visión más clara de las diferentes áreas de la empresa. A pesar de la limitación de la falta de datos en el sector empresarial, al analizar las tablas preparadas por las herramientas utilizadas, se obtuvieron muchas elaboraciones importantes para la Microempresa. Los objetivos esperados se alcanzaron y la Microempresa tiene espacio y medios para realizar su crecimiento.

INTRODUÇÃO

O início do empreendedorismo no mundo, segundo Martinez (2022) é datado do século XVII, mas no Brasil se deu na década de 1990. Desde então, o assunto vem ganhando atenção e se fortalecendo, essa força é justificada quando se observa na população brasileira o sonho de ter seu próprio negócio.

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mostra que, para os brasileiros, independentemente de já serem ou não empreendedores, o sonho de ter um negócio próprio é maior que o de desenvolver uma carreira profissional numa empresa pública ou privada (GEM, 2019). Segundo Meneses (2022), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm uma relevante importância na economia brasileira, chegando a corresponder com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e mesmo com toda essa importância econômica, inúmeros são os desafios encontrados por eles no Brasil, sendo citado por Melles (2021), Presidente do Sebrae, a alta carga tributária, restrição de acesso a crédito e dificuldades nas gestões financeiras e de pessoas.

Durante a pandemia, as pessoas buscaram ainda mais formas de empreender. Durante os nove primeiros meses de 2020, notou-se o crescimento de 14,8%, em relação ao ano anterior, do número de Microempreendedores Individuais (MEIs) (Vilela, 2020). Ao contrário de outros setores que perderam espaço durante a pandemia do Covid-19, o alimentício cresceu 12,8% no ano de 2020, em comparação com o ano anterior e segue sendo o setor que mais gera empregos na indústria brasileira. Dentro das empresas desse setor, 80% dos empregos pertencem às MPEs.

O setor alimentício vem crescendo notadamente nos últimos anos, a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) confirma essas informações, mostrando que em 2021 o setor foi responsável por 10,6% do PIB brasileiro. Dentro do setor alimentício, Ambrogi (2021), afirma que as padarias artesanais, que estão voltando às origens da panificação produzindo pães de fermentação natural, estão em um mercado aquecido, ainda com bastante espaço para crescimento.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip) (2022), no ano de 2022, o setor de panificação cresceu seu faturamento em 5,79 bilhões de reais, quando comparado ao ano de 2021. É importante ressaltar que desse valor, quase 62% são provenientes da venda de produtos de fabricação própria. De acordo com os autores Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), a diminuição da oferta de produtos e serviços, fruto da pandemia, fez com que os indivíduos, empresas e governos transformassem seus hábitos de consumo. Na atual conjuntura, o consumidor tende a mudar sua conduta diante das situações adversas, sobretudo aquelas que atentam contra sua saúde e sobrevivência, que é a circunstância desta pandemia. Mesmo o segmento de pequenas padarias artesanais, que produzem pães de fermentação natural de forma lenta e em pequena escala estando em plena expansão, ainda há muito espaço para crescimento.

Um grande número dos pequenos negócios é iniciado sem nenhum tipo de planejamento, um estudo realizado pelo Sebrae aponta que só 9% dos microempreendedores individuais e 10% das MPEs realizam algum tipo de planejamento. Isso, segundo Folgueral (2022), é inseguro porque os empreendedores apresentam dificuldade de gestão, não sabendo nem mesmo precificar seu produto ou serviço e completa afirmando que para ter um negócio de sucesso não basta somente conseguir realizar vendas.

Muito dessa falta de capacidade vem do movimento do empreendedorismo por necessidade, onde muitas pessoas perdem o emprego e decidem empreender. Por isso, acabam tendo uma visão mais restrita sobre o mercado, com atitudes de empregado e não de empresário (JUNQUEIRA, 2022). A Modelagem de Negócios pode ser um ótimo auxílio para os Micro e Pequenos empresários com dificuldade de enxergar o próprio negócio pelo macro. Osterwalder (2005) caracteriza modelo de negócios como uma ferramenta que engloba vários componentes e suas ligações e que aceita expressar o método de uma organização. É uma representação de valores que a empresa disponibiliza para segmentos de clientes para a edificação da organização e sua rede de parceiros de criação. O Modelo de Negócios utiliza nove componentes envolvendo quatro áreas distintas do negócio para demonstrar os valores criado pela empresa e como ele é entregue ao cliente (Alves, 2016). A ferramenta também auxilia o empreendedor a enxergar o sentido do negócio, como entregar valor e gerar receita. Ter um planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, pode possibilitar a estabilidade desse pequeno negócio (Souza & Qualharini, 2007).

O presente estudo foi realizado em uma microempresa de panificação artesanal, fundada em meio à pandemia de Covid-19, acompanhando a demanda do período por tal tipo de produto. Para o momento atual, vislumbrou-se o uso da ferramenta *Business Model Canvas* para definição dos seus próximos passos no mercado. Desta forma, o presente estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: “Como o Modelo de Negócios Canvas pode ajudar a definir a direção do futuro da Microempresa de produção artesanal de pães Biroasca Slow Food?”.

O trabalho inicia com uma análise introdutória sobre o empreendedorismo no Brasil e o papel das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na economia, especialmente no setor alimentício, destacando a falta de capacidade técnica. O Modelo de Negócios é apresentado como tema central, seguido pela definição de objetivos e justificativa da pesquisa. A segunda seção aborda o embasamento teórico, incluindo produção alimentícia artesanal, segmentação de mercado e o uso da ferramenta Canvas. A terceira discute metodologia científica e os passos do estudo. A quarta descreve a microempresa estudada, desenvolve o Modelo de Negócio e a análise SWOT, além de sugerir ações futuras. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões, recapitulando objetivos, soluções, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, utilizaremos a literatura para discutir temas importantes, tais como o movimento e a cadeia produtiva de produção de produtos artesanais alimentícios no Brasil, as principais características do setor e seu crescimento, além das dificuldades de atuação desse mercado.

Também foi abordado modelo de negócios, sua definição e importância, metodologia, como são preenchidos os componentes e o levantamento de casos similares com a proposta de estudo.

Cadeia produtiva de produção alimentícia artesanal no Brasil

Para Silveira e Heinz (2005), a produção alimentícia artesanal envolve um saber-fazer transmitido entre gerações, são detalhes que retratam a arte empregada em cada produto, é o que o torna diferenciado. Apesar disso, destacam que o artesanal não tem, necessariamente, ligação com baixa tecnologia. O artesanal está ligado ao conhecimento que guia a criação tradicional do produto, o toque singular de cada produtor. Em produtos artesanais, o diferencial principal é o saber que atravessa a produção, onde a experiência empregada é transmitida entre gerações.

No decorrer dos anos, muitos dos serviços tidos como domésticos e que envolvem o saber-fazer, inclusive abrangendo a produção artesanal de alimentos, tornaram-se amplamente entregues para a indústria, como resultado, a ingestão de alimentos ultra processados tem crescido. Cada vez mais, os alimentos consumidos estão sendo completamente transformados e os consumidores estão conhecendo cada vez menos sobre os alimentos ingeridos (Fischler & Poulain, 1990).

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia) (2022) demonstrou o crescimento de 16,9% em seu faturamento e de 1,3% na produção em 2021 em relação a 2020 na indústria brasileira de alimentos e bebidas. Em 2021, a receita do setor chegou a R\$ 922,6 bilhões, somando exportações e vendas para o mercado doméstico, esse resultado representa 10,6% do PIB nacional.

Embora a segmentação do mercado não seja uma novidade, de acordo com Dalben (2019), há criação de mercado baseado em distintos estilos de vida. As recentes gerações, conhecidas como Y (*millenials*) e Z (nativos digitais) têm crédito nessa crescente segmentação. Essas gerações apreciam a sustentabilidade nas escolhas dos alimentos e priorizam produtos tidos como saudáveis. Também é conhecido dessas gerações uma maior disposição para experimentar e consumir novos alimentos.

Os hábitos das novas gerações, segundo Nielsen (2019), impulsionam o consumo consciente. Quase metade dos consumidores brasileiros dizem estar alterando seus hábitos visando reduzir o impacto ambiental. Ainda de acordo com Nielsen (2019), as compras on-line do setor de alimentos e bebidas quase dobraram no ano de 2019, mostrando quão conectados estão os consumidores.

Com início na Itália, e devido ao aumento de consumidores de produtos saudáveis e saborosos, a relevância dos pães de fermentação natural se alastrou pela Europa e segue se alastrando pelo mundo (Grand View Research, 2019).

Segundo dados de relatório publicado pelo Grand View Research (2019), o mercado mundial de produtos de fermentação natural foi estimado em U\$2,4 bilhões em 2018. Com 30,4% do faturamento mundial, a Europa tem o maior mercado de produtos de fermentação natural. A conduta do consumidor de produtos saudáveis tem colaborado para o desenvolvimento desse mercado em todo o mundo, o prognóstico é de altíssimo crescimento até 2025.

De acordo com o Instituto Brasileiro Geografia Estatística (IBGE), onde foi feita uma estimativa do consumo de produtos de fermentação natural, visto que ainda não existe nenhum dado desse consumo no Brasil, o consumo desses alimentos no Brasil é extremamente baixo, podendo ser comparado em gramas/dia com o consumo de adoçantes (IBGE, 2020).

Modelo de negócios e análise estratégica

A primeira aparição do termo modelo de negócio aconteceu há mais de 50 anos, de forma superficial e é concedida a Bellman et al. (1957) (Wirtz et al., 201). Foi somente algumas décadas depois que o conceito de modelo de negócio começou a ser citado de forma frequente e com uma definição mais desenvolvida (Dasilva & Trkman, 2014).

Apesar de não ter uma clara definição, um modelo de negócios engloba um grupo de informações e suas conexões, permitindo articular a lógica de uma empresa (Osterwalder, 2005). Morris, Schindehutte e Allen (2005) conceituaram os modelos de negócios em três grandes níveis.

- i) Nível econômico: o que rege a empresa é a geração de lucro.
- ii) Nível operacional: com foco nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão de modo a gerar valor ao cliente e gerar lucro para a empresa.
- iii) Nível estratégico: ressaltando o posicionamento da empresa no mercado e suas relações, onde se preocupa com a vantagem competitiva e com a sustentabilidade como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável.

Um modelo de negócios caracteriza o fundamento de criação, entrega e conquista de valor por uma organização (Osterwalder & Pigneur, 2011). O benefício de um modelo de negócios pode ser propício para todo tipo de mercado e organização (Magretta, 2002; Zott, Amit, & Massa, 2010). O desenvolvimento de um modelo de negócios é um importante instrumento para facilitar o entendimento de mercado das empresas, buscando atualizar os produtos e esclarecer novas oportunidades de negócios. O aperfeiçoamento em modelos de negócios lida com a atualização dos modelos obsoletos, trazendo como proposta a geração de valor para as organizações, consumidores e sociedade.

É sabido que a função do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, em conjunto de um plano de negócio, pode possibilitar a estabilidade de um modelo de negócio (Souza & Qualharini, 2007). A compreensão e a permanente inspeção do ambiente em que a empresa está firmada é muito valiosa para a inicialização de modelos de negócios mais sólidos e competitivos, que tenham sabedoria para lidar com as forças externas, ponderar sobre o que as tendências apontam e estimar as melhores formas para progredir (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o quadro proposto (Figura 1) faz com que se entenda e exponha o modelo de negócios da empresa, proporcionando o desenvolvimento de novas estratégias a partir de sua utilização.

Figura 1. Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Observando a ferramenta, pode-se então perceber que existem quatro principais áreas, são elas: proposta de valor, clientes, análise financeira e infraestrutura. De modo a facilitar, os autores detalham essas quatro áreas em nove componentes essenciais (Osterwalder & Pigneur, 2011). O conteúdo que trata desses componentes foi pesquisado em Osterwalder e Pigneur (2010, p. 20 a 41).

- i) Segmentos de clientes: podem ser definidos um ou mais segmentos de clientes e é dever da empresa decidir quais segmentos serão atendidos e quais serão ignorados. Decidido isso, projeta-se o modelo de negócio criando valor com foco na necessidade do cliente;
- ii) Proposta de valor: motivador para o desenvolvimento da empresa. O valor pode ser quantitativo, preço e agilidade; ou qualitativo, visando por exemplo, a experiência do cliente.
- iii) Canais: podem ser de comunicação, distribuição e venda, eles são responsáveis pela interação do cliente com a empresa.
- iv) Relacionamento com clientes: podem acontecer através de um contato pessoal até um contato automatizado. São três principais motivos para eleger o tipo de relacionamento com os clientes: conquista e fidelização de clientes ou aumento das vendas.
- v) Fontes de receita: é o capital que uma empresa gera a partir do cliente. Podem ser mais de uma fonte de receita, venda de produtos, assinatura mensal, anúncios etc.; essas receitas podem ser divididas em dois grupos, pagamentos únicos e pagamentos constantes.
- vi) Recursos principais: a empresa é dependente desses recursos para funcionar, eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, além de poderem ser próprios, adquirido ou locado pela empresa ou ainda, terceirizados dos principais parceiros.
- vii) Atividades-chave: são as atividades de maior relevância para a organização, podendo variar; sempre deve ser oferecido uma proposta de valor, atingir os mercados, afirmar o relacionamento com o cliente e alcançar receitas.

viii) Parceiras principais: podem ser separadas em quatro diferentes tipos: pactos estratégicos entre empresas que não concorrem entre si; pactos estratégicos entre empresas que concorrem entre si; joint ventures para criação de novos negócios e relação fornecedor-comprador que garante insumos confiáveis e sustentáveis. Organizar pactos estratégicos permitem a criação de pactos operacionais, o desenvolvimento dos negócios, a diminuição de riscos ou viabiliza a aquisição de outros recursos.

ix) Estrutura de custos: é onde todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio estão descritos. Todos os componentes mencionados incidem em custos para a empresa. Os custos são divididos em duas estruturas, orientadas pelo custo ou pautada por valores, depois de estabelecidos os custos é necessário que uma dessas estruturas seja adotada.

Após a construção do Business Model Canvas, é comum a elaboração de uma análise estratégica da empresa e do setor. Muito utilizada para a realização de análises estratégicas, a ferramenta SWOT é conhecida “por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós” (Nogueira, 2015, p. 45).

Elaborado por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, a análise SWOT investiga a competitividade de um negócio de acordo com quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Diante dessas variáveis, poderá ser realizado um levantamento das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças do setor em que o negócio se encontra (Rodrigues et al., 2005).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), sua tarefa é cruzar as oportunidades e as ameaças externas ao negócio com seus pontos fortes e fracos encontrados no ambiente interno. A análise estratégica elaborada baseada na matriz SWOT é um dos instrumentos mais aplicados na gestão estratégica competitiva. Também é comum a busca por informações detalhadas para o desenvolvimento da proposta do negócio, como Mínimo Produto Viável, Plano de Negócios, Estudo de Viabilidade Financeira e *Roadmap* (Quadro 1).

Quadro 1. Descrição de ferramentas

Mínimo Produto Viável (MVP)	Definido como a espécie de um <i>tester</i> que permite a organização obter <i>feedbacks</i> do público-alvo com uma mínima dedicação.
Plano de Negócios	Documento onde todos os propósitos da organização são expostos, juntamente com todas as medidas que devem ser tomadas para atingir os propósitos, caracterizando os possíveis erros e, assim, diminuindo os riscos.
Estudo de Viabilidade Financeira	Investigação dos ativos responsáveis por originar os lucros do projeto e mostrar o potencial de retorno do capital investido.
<i>Roadmap</i>	Estratégia de organização incitada pela demandada tecnologia que auxilia na criação de tecnologias incomuns para solucionarem um conjunto de

Fonte: Ries (2011), SEBRAE (2013), Neves (2010) e Filho (2023).

METODOLOGIA

Para o levantamento da situação problema, que ocorreu no período entre janeiro e julho do ano de 2022, a pesquisa em questão se caracteriza como descritiva, qualitativa e estudo de caso.

Segundo Yin (2001), estudos de caso tem três situações como justificativa: amparar uma elaboração teórica, desenvolver um caso original ou difundir um caso pouco divulgado. No caso dessa pesquisa, buscou-se apresentar um caso original, de uma microempresa do setor de panificação artesanal, que está em busca de esclarecimentos sobre o mercado, na intenção de direcionar e expandir seu negócio.

A pesquisa é qualitativa que, de acordo com Triviños (1987), lida com seus dados de forma a chegar em significados, busca alcançar além da forma física, seu fundamento, empenhando-se para decifrar sua origem. Tem finalidade descritiva, pois seu objetivo é investigar os fatos, além de descrevê-los e classificá-los para assim interpretá-los e por fim identificar as relações entre eles (Fernandes et al., 2018). Os dados foram coletados através de pesquisa documental, pesquisa-ação e análise de dados primários.

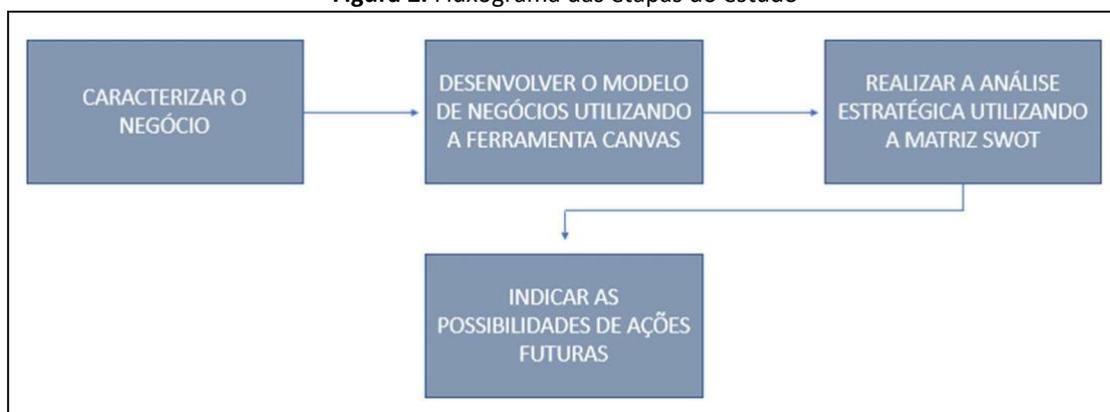
Por meio da pesquisa documental, utilizando documentos extraídos de anotações, histórico de interações nas redes sociais do negócio e de encomendas, livro caixa, também foram analisadas as evoluções dos cardápios e o histórico de vendas ao longo dos anos, além de imagens e anotações em rascunhos do acervo pessoal da sócia proprietária.

Segundo Gil (1999), na pesquisa documental existem vários pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, tendo como principal diferença a origem das fontes. Enquanto na pesquisa bibliográfica se utiliza dos textos de diferentes autores, na pesquisa documental são utilizadas informações que não receberam nenhum tipo de tratamento.

Vergara (2000) define a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social, que é utilizada para solucionar problemas onde o pesquisador está diretamente envolvido. Neste caso, a pesquisa-ação foi aplicada na coleta de dados, diretamente pela proprietária da Microempresa, que esteve diretamente ligada aos processos durante todo o período do estudo.

Dados primários são, de acordo com Mattar (1996), dados não antes reunidos, e que são reunidos com a intenção de satisfazer necessidades diretas da pesquisa. Aqui, os dados primários obtidos foram relacionados ao histórico de vendas da Microempresa, tanto relacionado aos próprios produtos vendidos, quanto aos clientes e suas localizações. A realização deste trabalho compreendeu as etapas apontadas no fluxograma (Figura 2).

Figura 2. Fluxograma das etapas do estudo



Fonte: dados da pesquisa.

O primeiro passo foi definir as características da empresa que será o alvo da pesquisa, coletar todas as informações possíveis a respeito do seu desenvolvimento, histórico, funcionamento, carteira de clientes, produtos e serviços e o que mais julgar necessário para o próximo passo, que será o desenvolvimento do Modelo de Negócios utilizando a ferramenta Canvas.

Foram utilizadas as informações coletadas para preencher o quadro Canvas, atentando-se aos detalhes de cada bloco para obter o melhor aproveitamento da ferramenta. Nessa etapa, é válida a participação de outras pessoas ligadas a empresa, já que a interatividade do Modelo de Negócios Canvas facilita esse trabalho em conjunto.

Depois de desenvolvido o Modelo de Negócio, faz-se interessante que seja realizada uma análise estratégica. Utilizando a ferramenta SWOT é o momento de observar com atenção o seu Modelo de Negócio e descrever suas forças e fraquezas relacionadas ao interior do negócio, bem como suas oportunidades e ameaças relacionadas ao meio externo. Dessa maneira, é possível cruzar as informações e alinhá-las de forma a desenvolver um negócio sólido no longo prazo. Por fim, ao observar todas essas análises, serão indicadas as possibilidades de ações futuras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Contextualização sobre a empresa

A *Birosca Slow Food* (BSF) é uma microempresa de panificação artesanal, fundada em maio de 2020 na cidade de Simonésia-MG. Seu desenvolvimento aconteceu sem planejamento, quando iniciou a pandemia do vírus Covid-19 e a proprietária, que trabalhava exclusivamente no setor de eventos particulares, estava sem demandas.

A proprietária faz parte de uma família que atua no setor alimentício e de eventos há mais de 15 anos, tendo *know-how* do setor e a confiança dos clientes já fidelizados na empresa da família. Dispondo dessa confiança, a BSF iniciou com o foco em ter produtos de alta qualidade, sem se preocupar, inicialmente, com o valor final desses produtos. Isso fica explícito também nas instalações físicas e *marketing* construído nas redes sociais da empresa.

O primeiro produto lançado foi uma caixa de café da manhã para o Dia das Mães, onde todos os produtos, com exceção de um suco de uva integral, eram feitos artesanalmente. Nessa caixa, já havia o pão de fermentação natural, até então, produzido amadoramente. Na primeira versão oficial do cardápio, tinham, além dos pães, bolos e geleias, massas frescas e molhos, que depois acabaram saindo do cardápio por incompatibilidade de tempo com a produção dos pães.

A primeira cozinha da BSF foi estabelecida na residência da proprietária, sem equipamento profissional, e assim seguiu por alguns meses, até que a empresa passou a ter demandas superiores à sua capacidade de produção. Nos dois primeiros anos do negócio, todo retorno financeiro foi reinvestido, com cessão e reforma de uma garagem da família, na compra dos equipamentos necessários para aumentar a capacidade de produção e, depois, na compra de mais equipamentos para melhorar a performance da produção, trazendo ainda mais padrão, qualidade e conforto para a panificadora (Figura 3).

Figura 3. Fotos do estabelecimento e equipamentos

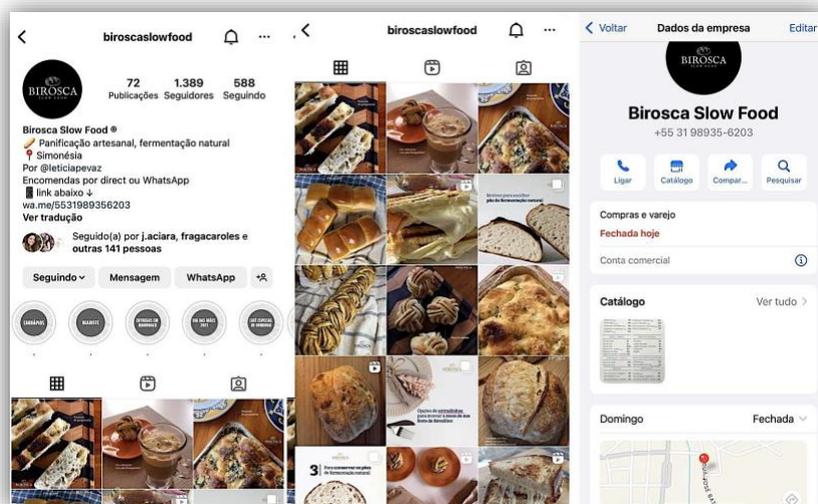


Fonte: dados da pesquisa.

A BSF não é uma panificadora convencional, sempre funcionou com produção sob encomenda e não tem frente de loja em funcionamento. Atualmente, seu raio de atendimento foi expandido, abrangendo, além da cidade de Simonésia-MG (com funcionamento de terça-feira a sexta-feira), a cidade de Manhuaçu-MG, onde são feitas entregas quinzenais. O atendimento em Manhuaçu iniciou com a demanda de pedidos de conhecidos e com a divulgação espontânea desses primeiros clientes na cidade, teve início uma procura pelos produtos e consequentemente, pelas entregas. Já foram feitos alguns testes e as entregas quinzenais foi a forma que melhor funcionou, até então.

As encomendas são realizadas pela rede social *Instagram* (Figura 4), onde os clientes são informados dos dias das fornadas, que não são fixos, das novidades sazonais e recebem os conteúdos variados postados no perfil ou pelo aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*.

Figura 4. Imagens das redes sociais do negócio



Fonte: dados da pesquisa.

Seus principais produtos são os pães de fermentação natural e longa. Além dos pães de fermentação 100% natural, também fazem parte do cardápio pães com fermentação comum, bolos, produtos sazonais e as caixas de café da manhã (Figura 5).

Figura 5. Produtos produzidos pela Biroasca Slow Food



Fonte: dados da pesquisa.

Nos últimos dois anos, foram mais de 250 clientes cadastrados. Além dos clientes pessoa física, também consta na cartela de clientes, pessoa jurídica, confeitaria e cafeteria que usam os pães de fermentação natural produzidos pela BSF para sanduíches, *toasts* e *bruschettas*, por exemplo. Clientes pessoa jurídica não são hoje o foco da BSF, embora seja vislumbrada como uma oportunidade a ser explorada pela empresa.

A microempresa tem, dentre outras vantagens competitivas, o custo fixo baixo (por não ter frente de loja), contar com sede própria e utilizar energia fotovoltaica. Ainda sobre as vantagens competitivas, na microrregião onde a BSF está instalada, não são conhecidos concorrentes que produzem pães de fermentação natural, tendo assim, espaço para crescimento.

Desenvolvimento do modelo de negócio Canvas

De posse de todas as informações necessárias, o Modelo de Negócio Canvas (Figura 6) será desenvolvido detalhadamente e posteriormente apresentado no formato tradicional do quadro:

- i) Segmentos de clientes: Pessoas com faixa etária entre 25 e 50 anos, aproximadamente, pertencentes a classe média e a classe média alta, com preferência por alimentos frescos, saborosos e de alta qualidade, moradores das cidades de Simonésia e Manhuaçu; empresas do segmento alimentício com atendimento ao cliente final semelhantes aos nossos, situadas em toda microrregião de Manhuaçu.
- ii) Proposta de valor: Fornecer com preço justo, pães frescos e de alta qualidade, produzidos com ingredientes simples e com menor nível de processamento possível.
- iii) Canais: Os clientes têm como principal meio de comunicação com a empresa a rede social Instagram, onde acompanham um pouco da produção e são sempre informados sobre a agenda das fornadas e novidades sazonais, também é bastante utilizado o aplicativo de troca

de mensagens instantâneas WhatsApp. Além de serem gratuitos e de fácil acesso, existem links que levam facilmente de um aplicativo para outro, tornando a experiência ainda melhor.

iv) Relacionamento com clientes: Atendimento cordial, solícito e de fácil acesso. Sempre disposto a tirar dúvidas e indicar o melhor produto para cada tipo de situação e cliente.

v) Fontes de renda: Venda dos produtos fabricados.

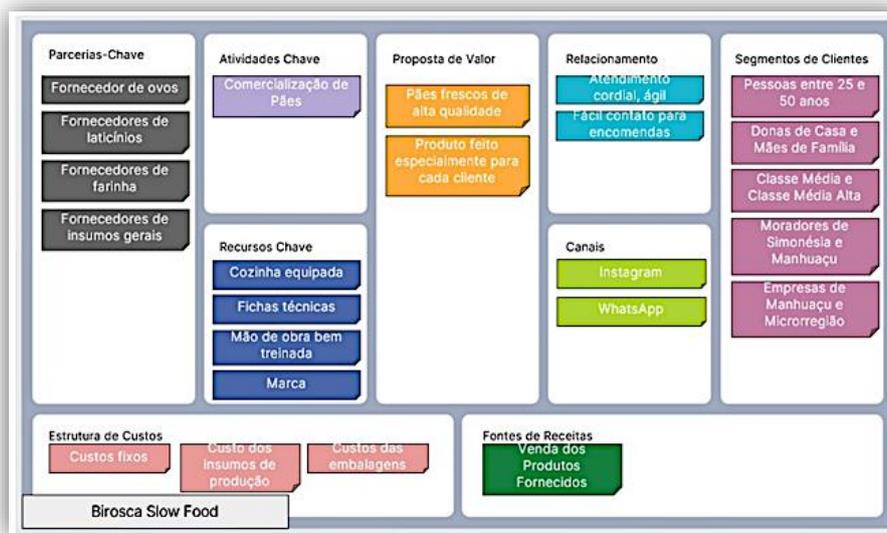
vi) Recursos principais: Cozinha bem equipada, fichas técnicas das receitas bem elaboradas e de fácil entendimento, além de mão de obra bem treinada, resultam no padrão de qualidade aguardado pelos clientes. Também importante, a marca bem definida e registrada que possa crescer junto do negócio.

vii) Atividades-chave: Comercialização de pães.

viii) Parcerias principais: Fornecedores dos insumos utilizados na produção (os principais são farinhas, ovos e laticínios) para que se tenha sempre insumos de qualidade e frescos.

ix) Estruturas de custo: Fazem parte dos custos fixos, o salário da funcionária, o pró-labore da sócia proprietária, as taxas fixas de ligação de água e energia e dos custos variáveis, embalagens e insumos de produção.

Figura 6. Quadro Canvas



Fonte: dados da pesquisa.

Com o quadro Canvas finalizado é possível enxergar melhor todos os setores da Microempresa, facilitando a análise estratégica que será feita a seguir.

Análise estratégica por SWOT

Além do levantamento do modelo de negócio implementado pela empresa, foi desenvolvida sua análise estratégica, utilizando a Matriz SWOT, como forma de identificar potencialidades e ameaças, internas e externas, para a expansão do negócio (Quadro 1).

Quadro 1. Análise estratégica SWOT da empresa Birosca Slow Food

ANÁLISE SWOT: BIROSCA SLOW FOOD		
	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Baixos custos fixos</i> - <i>Produtos de alta qualidade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ausência de mão de obra qualificada e/ou interessada</i> - <i>Atendimento lento</i>
	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ausência de concorrentes direto</i> - <i>Setor em pleno crescimento</i> - <i>Espaço para crescimento com o mesmo produto em diferentes Modelos de Negócios</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Inflação no preço dos principais insumos</i> - <i>Dificuldade de encontrar bons fornecedores</i> - <i>Falta de familiaridade dos clientes com o produto</i>

Fonte: dados da pesquisa.

O cruzamento dos quadrantes será realizado como forma de interpretar a análise estratégica (Quadro 2).

Quadro 2. Cruzamento dos quadrantes da análise SWOT

CRUZAMENTO DOS QUADRANTES		
CRUZAMENTO DE QUADRANTES	PONTOS CRUZADOS	OBSERVAÇÕES / IDEIAS
Forças X Oportunidades	Produtos de alta qualidade x Ausência de concorrentes diretos	Estudar formas de alcançar novos clientes em potencial.
Forças X Oportunidades	Produtos de alta qualidade + baixos custos fixos x Espaço para crescimento com o mesmo produto em diferentes Modelos de Negócios	Estudar a viabilidade de expandir o negócio com foco no modelo B2B.
Fraqueza X Oportunidades	Atendimento lento x Setor em pleno crescimento	Melhorar a agilidade do atendimento para não perder pontos com o cliente nesse quesito quando houver concorrentes. Observando a expansão do setor, será questão de tempo.
Ameaças X Oportunidades	Falta de familiaridade dos clientes com o produto x Ausência de concorrentes direto	É da nossa responsabilidade conseguir apresentar o produto da melhor maneira para conseguir educar o paladar do cliente com o novo. Investir em conteúdos voltado para essa educação nas redes sociais.

Fonte: dados da pesquisa.

Realizando esses cruzamentos entre os quadrantes foi possível observar com mais clareza, melhorias possíveis de serem feitas no curto prazo, visando a construção de um elo mais forte com clientes já conhecidos. Analisando as oportunidades do mercado, um novo possível modelo de negócio foi pensado. Também foi notada a necessidade de uma nova estratégia de marketing, pensando em maneiras de chegar até novos clientes e criar uma familiaridade desses novos clientes com os produtos menos populares.

Existem ações que podem ser realizadas em estudos futuros, com o objetivo de continuar dando suporte para a empresa em novas etapas do negócio, além das análises realizadas nesse estudo, que podem ser refeitas sempre que a empresa julgar necessário. Entre essas ações, Plano de Negócios detalhado, Estudo de Viabilidade Financeira, *Roadmap* e desenvolvimento de Mínimo Produto Viável. Todas essas ações são indicadas para um futuro próximo passo de expansão do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi o desenvolvimento do Modelo de Negócio da Biroasca Slow Food com o intuito de dar suporte à empresa nas próximas tomadas de decisões relacionadas ao futuro do negócio. A ferramenta Canvas, utilizada para desenvolver o Modelo de Negócios, juntamente com a Matriz SWOT, utilizada para realizar uma análise estratégica do negócio, se mostraram bastante úteis, permitindo uma visão mais clara das distintas áreas da empresa.

Analisando o Modelo de Negócios, algumas conclusões foram elaboradas, as quais descreveremos a seguir. Existe uma boa comunicação entre o segmento de clientes e a proposta de valor, o que resulta em um efeito bastante positivo, é o caminho para uma relação de fidelidade entre empresa e cliente.

Em Canais, foi possível observar que existe uma carência de uma plataforma de vendas própria, interativa, onde seja possível adicionar mais informações sobre os produtos, como fotos e sugestões de consumo e preparo no intuito de facilitar o processo de compra do cliente e obter melhora no relacionamento com os clientes, aumentando a agilidade no atendimento.

Uma melhoria possível de ser realizada nos recursos principais é a de confecção das fichas técnicas, deixando-as ainda mais detalhadas, ajudando assim na falta de técnica da mão de obra disponível. Em parcerias principais foi notado que é necessário ter fornecedores secundários, visto que são poucos os insumos utilizados. Ser dependente de um único fornecedor pode trazer prejuízos em algum momento.

Já na análise da Matriz SWOT, outras conclusões foram avaliadas. É necessário estudar maneiras de atingir novos clientes, tendo disponível um produto de alta qualidade e não havendo concorrentes diretos, esses clientes estão disponíveis para serem conquistados.

Na questão do atendimento ao cliente, houve a mesma percepção do Canvas, o atendimento tem bastante espaço para melhorias. Analisando as forças e oportunidades, mais uma vez fica claro que há muito espaço para crescimento nesse mercado, principalmente na região onde a BSF está instalada, onde se destaca mais uma vez que ainda não existem concorrentes e é apropriado que esse pioneirismo seja aproveitado.

Como sugestão de estudos futuros, fica indicado como a principal, o estudo de viabilidade de expansão do negócio com foco no modelo B2B (*business to business*). A baixa presença de dados sobre o setor de fabricação artesanal de alimentos foi a principal limitação do estudo, ainda mais limitante foi a ausência de dados em relação a produção e comercialização de produtos de fermentação natural no Brasil.

Algumas outras ferramentas podem ser exploradas para complementar os estudos feitos até aqui, entre elas, Plano de Negócios detalhado, Estudo de Viabilidade Financeira, *Roadmap* e desenvolvimento de Mínimo Produto Viável. Conclui-se então, que os objetivos propostos foram alcançados. Para além dos objetivos descritos, no decorrer do estudo, a possibilidade do desenvolvimento da análise SWOT surgiu e foi incorporada para melhorar a análise das oportunidades para a Microempresa.

REFERÊNCIAS

- ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2023). Números do Setor. Recuperado de <https://www.abia.org.br/numeros-setor>
- ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2021). O boom das padarias artesanais. Recuperado de <https://www.abip.org.br/site/o-boom-das-padarias-artesanais/>
- ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2022). Indicadores da panificação e confeitaria em 2022. Recuperado de <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2022/09/EBOOK - IDEAL - INDICADORES JANEIRO A MAIO 2022 - BR.pdf>
- Alves, T. R. & Duarte, J. C. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. *Caderno PAIC*, 17(1), 117-130. Recuperado de <https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/view/207>
- Centro Universitário São Camilo. (2023). Indústria de alimentos mantém ritmo forte durante a pandemia. Recuperado de <https://www.posead.saocamilo.br/industria-de-alimentos-mantem-ritmo-forte-durante-a-pandemia/noticia/233>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1a. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dalben, F. (2023). 9 tendências no consumo mundial de alimentos. [S.l.]: *SuperVarejo*, 2019. Recuperado de <https://www.supervarejo.com.br/materias/9-tendencias-no-consumomundial-de-alimentos>
- Dasilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Fernandes, A. M., Bruchêz, A., D'ávila, A. A. F., Castilhos, N. C., & Olea, P. M. (2018). Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica. *Desafio Online*, Campo Grande, 6(1).
- Fischler, C. (1990). *L'Homnivore: le goût, la cuisine et le corps*. 414p. Paris: Odile Jacob.
- GEM – Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Empreendedorismo no Brasil 2019*. Recuperado de <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Grand View Research. (2019). *Global sourdough market trends: analysis report 2019-2025*. 100p. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sourdough-market>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil*. 120p. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>
- Klang, D. J. H., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2010). The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. *Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation*, London, UK, Imperial College London Business School.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 3-8.
- Martinez, F. (2023). *Como surgiu o empreendedorismo? Especialistas explicam*. Recuperado de <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>
- Mattar, F. N. (1996). Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas.
- Melles, C. (2021). *Os maiores desafios das PMEs no Brasil*. Recuperado de <https://blog.lg.com.br/desafios-pmes-brasil/>
- Meneses, I. (2023). 11 desafios das micro e pequenas empresas como vencê-los. 2022. Recuperado de <https://celero.com.br/blog/desafios-das-micro-e-pequenas-empresas/>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-735.
- Neves, W. G. (2010). *Estudo da Viabilidade Econômica Financeira para uma empresa de Cosméticos*. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29674/000769598.pdf?1>
- Nielsen Brasil. (2019). *Retrospectiva do consumo brasileiro em 2019*. São Paulo: Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/retrospectivado-consumo-brasileiro-em-2019/>

- Nogueira, C. S. (2015). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pearson.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Atlas Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept. *Communications of AIS*, 15, Article.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, v. 16.
- Poulain, J. P. (2004). *Sociologias da alimentação: os comedores e o espaço social alimentar*. 311p. Florianópolis: UFSC.
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19. *Boletim de Conjuntura*, 2(II), ed. 6. Recuperado de <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>
- Rodrigues, J. N., et al. (2005). *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Como Elaborar Um Plano de Negócios*. Brasília.
- Silveira, P. R. C. & Heinz, C. (2005). Controle de qualidade normativo e qualidade ampla: princípios para reestruturação e qualificação da produção artesanal de alimentos. *Seminário sobre Agroindústria Familiar e Desenvolvimento Rural, São Luís Gonzaga, RS*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/faturament-o-da-industria-de-alimentos-cresceu-169-em-2021-diz-associao/>
- Souza, W. & Qualharini, E. (2007). O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: *Riscos e Desafios*. Senac.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Varejo Sa. (2022). *Falta de planejamento estratégico prejudica MPes*. Recuperado de <https://cndi.org.br/varejosa/falta-de-planejamento-estrategico-prejudica-mpes/>
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Wirtz, B. W. et al. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 1-19. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000291>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. *Business*.