



# ENVOLVER

**INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS**

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

## Produto 2

Aumentar a literacia financeira e a capacidade de desenvolvimento de projetos

suscetíveis de obter financiamento para as MPME, com especial foco nas mulheres, nos jovens e na população rural

## Atividade 10

Criação e capacitação de uma Bolsa de Formadores

### MANUAL DE FORMAÇÃO DO PERCURSO – NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

C1 – Modelos de Negócios

#### Coordenação (editores)

Luísa Cagica Carvalho e Nuno Teixeira

#### Autores

Luísa Carvalho, Rui Alves e Sandra Pinto





## ÍNDICE

Nota Introdutória	5
1. Da ideia ao Negócio	7
2. Avaliação da Ideia	10
3. Caminho para a Proposta de Valor	13
4. O Modelo de Negócio	17
4.1. Modelo de Negócio Canvas	18
4.2. Preenchimento do Modelo de Negócio Canvas (BMC)	24
5. Caso de Estudo: O Modelo de Negócio da The Coffee Cherry	27
5.1 Introdução do Caso	27
5.2 Modelo de Negócio	28
5.3 Representação no Business Model Canvas	35
6. Exercício Proposto	36
Glossário	37
Referências	37



## NOTA INTRODUTÓRIA

O modelo de negócio pode ser descrito como a lógica usada por uma organização (com ou sem fins lucrativos) para criar, capturar e entregar valor. Ou seja, não basta ter uma ideia, importa analisar essa ideia e compreender se esta é ou não viável e como a poderemos operacionalizar. Para o desenvolvimento do modelo de negócio podem ser usadas ferramentas, uma das mais conhecidas é a tela do modelo de negócios – ou Business Model Canvas (BMC), mais conhecido por Canvas – desenvolvido por Alex Osterwalder e Ives Pigneur.

Este curso pretende apresentar um conjunto de ferramentas que apoiem na passagem de uma ideia a um modelo de negócio, através da aplicação do Canvas do modelo de negócio (BMC).



## 1. DA IDEIA AO NEGÓCIO

Tudo pode começar com uma boa ideia, porém uma boa ideia não é suficiente para termos um negócio bem-sucedido. Será fundamental transformar essa ideia num produto ou serviço minimamente viável. Para esse efeito convém seguir uma metodologia que permita testar a ideia de negócio.

Após a identificação de uma boa ideia de negócio, podemos fazer um 1º ensaio de avaliação dessa ideia de negócio, e para tal, convém pensar nos seguintes aspectos:

**1. Definição do produto ou serviço** – todos os negócios têm de ter algo para vender aos seus clientes, um produto ou um serviço. Então podemos começar por tentar responder às seguintes questões:

- Qual é o produto ou serviço que quero colocar no mercado?
- Quais são as características desse produto ou serviço?
- Quais os benefícios que esse produto ou serviço pode trazer aos potenciais clientes?
- Esse produto ou serviço permite a disponibilização de serviços adicionais aos potenciais clientes?

**2. Definição do mercado** – Depois de ter a ideia e de ter definido bem o produto ou o serviço, será importante definir claramente e sem ambiguidades o mercado potencial que este produto ou serviço pode servir. Para esse efeito pode-se pensar nas seguintes questões:

- Onde será vendido o produto ou serviço (cidade, região, país, continente, ...)?
- Quem serão os clientes destes produtos ou serviços?
- Quais são as características dos potenciais clientes (sexo, idade, rendimento, estilo de vida, ...)?

**3. Definição dos principais concorrentes** – depois de definir o produto ou serviço e o mercado, há que identificar os principais concorrentes. Um erro comum é subestimar os concorrentes, por considerar que o sucesso do negócio depende apenas de si próprio, pelo que a identificação dos concorrentes nas várias fases do negócio é um processo essencial. Para esse efeito pode-se levantar um conjunto de questões:

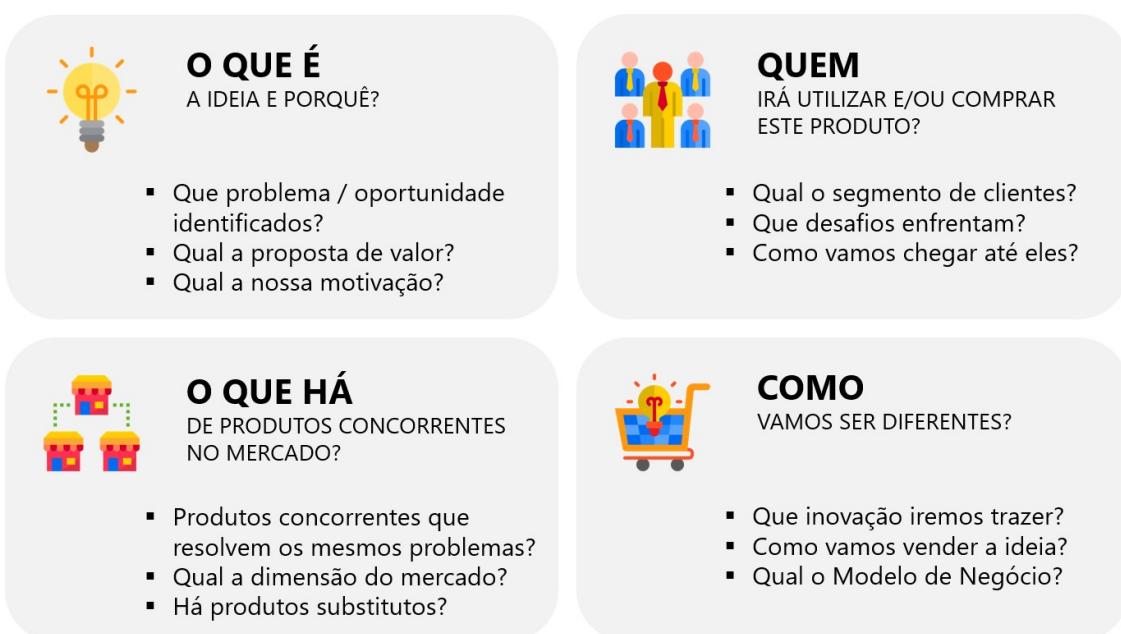
- Quais são os 3 principais concorrentes no setor ou indústria onde quer entrar? Não adianta referir que o seu negócio não tem concorrência, pois essa situação é impossível de ocorrer nos dias de hoje.
- Onde, como e a quem esses 3 concorrentes colocam os produtos ou serviços no mercado?
- Quais são as principais características desses produtos ou serviços?
- Quais são os benefícios que os seus concorrentes oferecem ao mercado através dos seus produtos ou serviços?
- O mercado onde pretende entrar é resistente à entrada de novos concorrentes? Como é que essas dificuldades podem ser superadas?
- Como vai diferenciar o seu produto ou serviço relativamente à concorrência?

**4. Definição de recursos** - Após a definição do produto ou serviço, do mercado e dos concorrentes, importa identificar os recursos necessários para tornar viável a ideia. Para esse efeito podem-se levantar as seguintes questões:

- Quais os recursos humanos necessários para viabilizar esta ideia?
- Que tipo de capital intelectual precisa, mesmo em termos de proteção da ideia?
- Quais os recursos financeiros, em montante monetário?
- Quais as fontes de financiamento?
- Que recursos de informação são precisos e como aceder a esses recursos?

A avaliação e preparação da ideia é dinâmica e pode e deve ser realizada ao longo do tempo, de modo a introduzir os ajustamentos que sejam necessários, para responder a alterações de mercado, ou mesmo para, por exemplo, tornar adequado o acesso a recursos, face a impossibilidades de financiamento da ideia inicial. A figura 1, mostra uma matriz que pode ser usada para a avaliação das ideias.

Figura 1. Matriz de avaliação das ideias



Fonte: Alves (2019)

Em paralelo, pode ser também interessante ir colhendo outras aprendizagens, nomeadamente através do benchmarking aos concorrentes para identificar boas práticas e mesmo melhorar ideias já existentes, ganhando dessa forma vantagens competitivas.

Alguns passos seguintes podem também interessar para construir este caminho, nomeadamente:

- Identificar um problema/oportunidade;
- Identificar um segmento de clientes;
- Criar uma proposta de valor sólida;
- Desenhar um modelo de negócio;
- Reunir os recursos necessários;
- Criar um produto minimamente viável;
- Validar a ideia e o mercado;
- Planear o futuro e ganhar escala.

## 2. AVALIAÇÃO DA IDEIA

As boas ideias de negócio começam com um problema identificado no mercado onde este negócio pode providenciar uma solução nova ou mais adequada face às existentes. E neste âmbito é fundamental atender a um conjunto de questões:

- O problema identificado é causado por maus produtos/serviços no mercado ou por falta deles?
- O problema tem solução?
- Quais as tendências do mercado?
- A análise do problema é baseada em pesquisa real ou em “feeling”?

Para validar este problema ou oportunidade há que olhar para o segmento de mercado, e importa aqui ter atenção com alguns procedimentos a seguir, que poderão ajudar:

- Falem com as pessoas que vocês acham que poderão ser o vosso mercado;
- Percebam o que elas fazem, que problemas têm e quais as suas expectativas;
- Percebam se essas pessoas estão dispostas a pagar pelo vosso produto;
- Criem uma “persona” – um perfil – com as características do potencial cliente;
- Não cometam o erro de pensar que “os nossos clientes são todos aqueles que gostam de...”. Isto não é uma boa estratégia de segmentação.

Para avaliar a ideia ou oportunidade podem, ainda, seguir-se várias técnicas:

### **1. Teste de consciencialização, disponibilidade e repetição:**

Este permite averiguar a força da ideia.

- Consciencialização: Quem estará atualmente consciente sobre a necessidade do novo produto ou serviço?
- Teste: Quem estará interessado em testar o produto ou serviço?
- Disponibilidade: Quem terá acesso potencial ao produto ou serviço?
- Repetição: Quem estará disposto a comprar repetidamente o produto ou serviço?

### **2. Avaliação através de check list:**

Este método reside no levantamento de um conjunto de questões para avaliação de ideias.

### **3. Modelo de Delphi:**

Este método de previsão refere-se à recolha de opiniões de especialistas para determinar a validade da ideia.

### **4. Análise Custo-Benefício:**

Esta técnica pode ser utilizada quando por exemplo existem várias ideias, e há que selecionar uma delas. Esta análise prevê a soma de todos os custos associados ao lançamento da ideia. Esta técnica pode ajudar a identificar qual a ideia a colocar primeiro em prática no mercado e foca-se principalmente no peso financeiro envolvido.

### **5. Argumentação através de focus group:**

Este método baseia-se na apresentação de diferentes ideias a diferentes grupos, com a sua discussão nesses grupos e recolha de argumentação a favor e contra cada ideia.

### **6. Árvore de decisão:**

Esta ferramenta permite mapear possíveis decisões e consequências das diversas possibilidades baseadas na probabilidade de sucesso de cada ideia com base nos recursos disponíveis, custos e tempo.

### 3. CAMINHO PARA A PROPOSTA DE VALOR

Depois de avaliadas e recombinadas as ideias, chegamos então ao protótipo (ver metodologia Design Thinking - curso 2). Este protótipo deverá ser concebido de modo a ser uma boa proposta de criação de valor, para esse efeito, sugerem-se os seguintes conselhos práticos:

- Expliquem como as funcionalidades do vosso produto ou serviço vão de encontro ao que é mais importante para os vossos clientes;
- Descubram o que é mais importante para eles;
- Expliquem de forma simples e direta como vão criar VALOR com a vossa proposta;
- Criem produtos ou serviços que os clientes querem e não que vocês “acham” que querem. Ou seja, devemos ajustar o Problema à Solução (Problem-Solution Fit), ao Mercado (Product-Market Fit) ou ao Modelo de Negócio (Business Model Fit).

De seguida, explicam-se, de forma mais detalhada, estes três estágios de ajuste – ou fit – do produto ou serviço:

**1. Ajuste Problema-Solução** (Problem Solution Fit): ocorre quando as tarefas, os problemas e os desejos de um determinado perfil de cliente são identificados e é gerada uma proposta de valor adequada. Ou seja, quando a proposta de valor vai ao encontro da solução dos problemas dos clientes. É a fase também conhecida como customer discovery, ou a descoberta do mercado, através da identificação de problemas. Por isso é que a análise de personas e a descoberta de cenários de problemas de um determinado perfil de cliente, podem ajudar à formulação de ideias que promovam a inovação, e que possam levar à descoberta de quem é o cliente, como ele se comporta e quais os problemas e desejos que mais importam para ele;

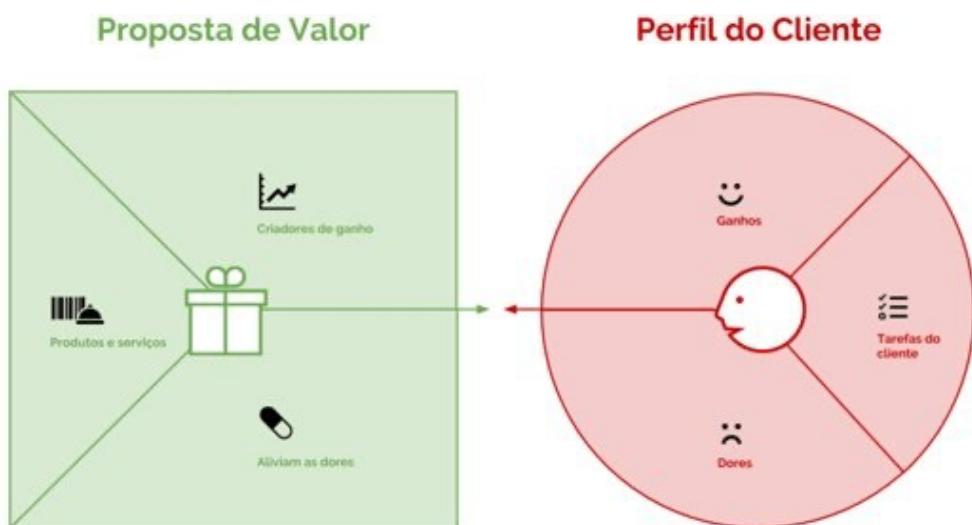
**2. Ajuste Produto-Mercado** (Product Market Fit): após a proposta de valor ter sido ajustada como solução para um ou vários problemas do perfil de clientes identificado, a fase seguinte deverá ocorrer quando existir a evidência de que os produtos e/ou serviços estão realmente a criar valor para o cliente e a obter adesão no mercado. Isto acontece quando a proposta de valor que foi desenhada é entendida pelo perfil de clientes como um ganho. Resumindo, é a forma de estar num bom mercado com um produto capaz de satisfazer esse mesmo mercado;

**3. Ajuste ao Modelo de Negócio** (Business Model Fit): o estágio seguinte apresenta-se como o mais abrangente, uma vez que ocorre quando a proposta de valor encaixa, não apenas numa solução para um problema, ou para a satisfação de um grupo de clientes, mas quando a mesma se ajusta a um modelo de negócio bem definido, escalável e rentável. Por outras palavras, uma boa proposta de valor tem que ser capaz de criar valor, não só para os seus clientes, mas também para si própria, para a empresa. Para isso, os nove blocos do Canvas Modelo de Negócio – referido mais à frente neste manual – devem ser trabalhados por forma a potenciar a proposta de valor e a tornar o modelo de negócio rentável.

Analisisadas estas questões – e antes de chegarmos à concepção do modelo de negócio - será, então, importante criar a Tela da Proposta de Valor de modo a ajustar as necessidades dos clientes/mercado aos produtos/serviços. Para esse efeito importa o seguinte:

1. Desenhar a persona (tipo de cliente) em que iremos focar o nosso produto e/ou serviço;
2. Chegar a um ajuste o mais optimizado possível, entre o perfil do cliente e o mapa de valor criado (ver o tópico anterior sobre os diferentes estágios de ajustes);
3. E com isto conseguimos criar valor para o cliente.

Figura 2. A tela da proposta de valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2010)

Para chegarmos ao nosso protótipo, temos de desenvolver um **Produto Minimamente Viável** (Caixa 1).

#### Caixa 1. Produto Minimamente Viável

O Produto Minimamente Viável (MVP: Minimum Viable Product) é um produto mais simples que no contexto das startups pode ser lançado em quantidades mínimas e com menor esforço de desenvolvimento. Esta abordagem enquadra-se no chamado Lean Management. Este tipo de produto pode, assim, receber sugestões de melhoria e quando se produz em maior escala corrigem-se problemas e vai-se mais ao encontro dos clientes.

Fonte: Paiva e Carvalho (2021, p.41)

O Produto Minimamente Viável (ou MVP) deve corresponder a:

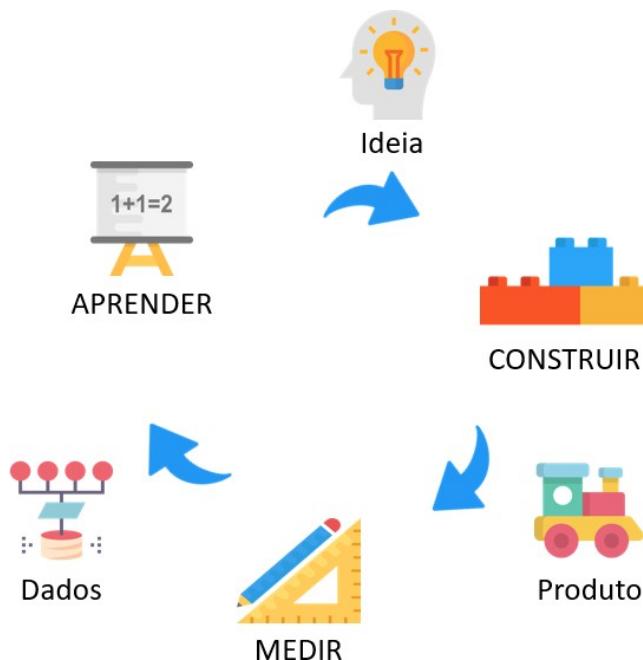
- **PRODUTO:** algo que represente um nível de integridade no que é entregue aos clientes. Não é um protótipo. É algo tangível que os clientes possam utilizar e interagir;
- **MINIMAMENTE:** um produto com o mínimo de funcionalidades para não perder tempo ou esforços desnecessários antes da validação final;
- **VIÁVEL:** produto suficientemente viável para tornar a experiência para o cliente/utilizador o mais realista possível e que os mesmos acreditem que estão respondendo a produtos reais.

Será fundamental testar o produto com os clientes, receber comentários e implementar alterações, tantas quantas necessárias até ser atingido o “ajuste” entre o produto e o cliente.

## 4. O MODELO DE NEGÓCIO

Finalmente, após percorrido o caminho de gerar e avaliar as ideias e com o nosso protótipo, podemos olhar para o modelo de negócio. A validação ou teste (conforme terminologia usada no curso 2) permite uma aprendizagem contínua baseada na recolha de evidências sobre ideias de negócios através de experimentação e testes, a fim de tornar as decisões mais rápidas, informadas e menos arriscadas, indo ao encontro da metodologia conhecida por Lean Startup.

Figura 3. Ciclo Lean Startup



Fonte: Alves (2019)

Então, nesta fase estamos em condições de partir para a proposta de modelo de negócio.

#### 4.1. Modelo de Negócio Canvas

A ferramenta Business Model Canvas (BMC), desenhada por Osterwalder e Pigneur, permite abordar o conceito de modelo de negócio de uma forma simples e flexível, ideal para ser aplicada em contextos de estratégia e inovação. Na opinião dos autores, maximiza o pensamento estratégico e minimiza o debate interno sobre detalhes mais operacionais do negócio. Por outras palavras, o BMC, oferece uma plataforma focada no brainstorming, onde as metodologias associadas encorajam a pensar na empresa e no negócio como um todo e não em atividades operacionais e funções administrativas desligadas entre si. Desta forma, o Business Model Canvas é uma ferramenta muito intuitiva, descrevendo em nove blocos as principais áreas da atividade de uma organização, o que facilita o seu preenchimento. Vejam-se os seus elementos na Tabela 1.

Tabela 1. Elementos do Business Model Canvas

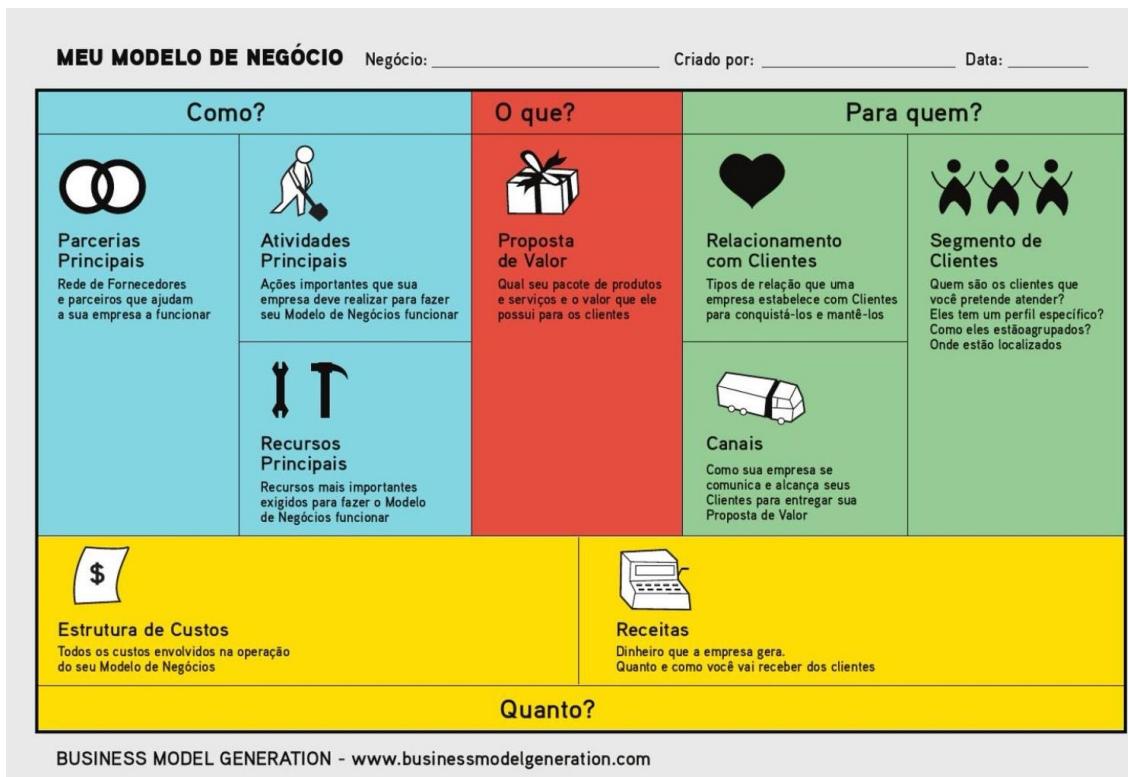
Elementos	Modelo de Negócios Canvas
Dimensões	Blocos do BMC
Valor	Proposição de valor
Relação entre a empresa e os parceiros	Parcerias-Chave; Relacionamento com clientes; Segmentos e canais
O que a empresa faz?	Atividades chave e recursos chave
Aspetos financeiros	Estrutura de custos e fontes receitas

Fonte: Osterwalder et al. (2005)

O preenchimento dos nove blocos é a representação estruturada de um modelo de negócio que cobre as principais áreas de uma empresa, atendendo à criação de valor e aos vários intervenientes no negócio, como clientes, fornecedores, parceiros, entre outros.

Os nove elementos do Canvas são: Segmentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receitas; Recursos Chave; Atividades Chave; Parcerias Chave; Estrutura de Custos. A Figura 4 mostra o Modelo de Negócio Canvas.

Figura 4. Modelo de Negócio Canvas



Fonte: Osterwalder et al., 2010 ([www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com))

Importa, então, compreender como poderemos preencher os nove blocos do modelo de negócio:

## 1. Segmento de clientes

Este bloco do Canvas possibilita que se definam os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. Será importante identificar o nicho de mercado (segmento de clientes com características e necessidades parecidas) e verificar a sua capacidade financeira. As questões a responder são:

- Para quem está-se a criar valor?
- Quem são os seus consumidores mais importantes?

## 2. Proposta de Valor

A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes vão escolher comprar o seu produto ou serviço e não o da concorrência. Deve descrever de forma simples o valor oferecido, como está resolvendo o problema ou satisfazendo uma necessidade do consumidor. Se a empresa atende mais de um segmento de clientes pode ter uma proposta de valor diferente para cada um deles, visto que eles têm necessidades diferentes. Alguns atributos que podem fazer parte de sua proposta são: preço; desempenho; personalização; design; marca ou status; conveniência; etc. As questões a responder são:

- Que valor entrega aos seus clientes?
- Que problema está a ajudar a resolver?
- Que necessidades está a satisfazer?
- Que conjunto de produtos e serviços está a oferecer a cada segmento de clientes?

## 3. Canais

Depois de saber quem é o seu cliente e qual valor que está a entregar-lhe, agora precisa saber como fazê-lo. Os canais dizem respeito aos pontos de contacto da sua organização com os seus clientes e são compostos basicamente por canais de comunicação, distribuição e venda. Os canais têm grande importância na experiência geral do cliente, pois servem para ampliar o conhecimento deles sobre a empresa, para permitir que adquiram os seus produtos ou serviços e até mesmo para fornecer suporte pós-venda. Para que entenda melhor, exemplos de canais são: redes sociais (comunicação); correios (distribuição); telefone (pós-venda). As questões a responder são:

- Através de que canais os seus clientes querem ser contactados?
- Como conseguirá alcançar os seus clientes?
- Como estão integrados os canais?

- Qual o canal que funciona melhor?
- Quais apresentam melhor custo-benefício?
- Como estão integrados na rotina dos clientes?

#### **4. Relacionamento com clientes**

O relacionamento com clientes descreve o tipo de relação que a empresa vai estabelecer com cada segmento de cliente. Estas podem ser pessoais (baseada na interação humana), self-service (a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente consiga se auxiliar por conta própria) ou automatizadas (um tipo de self-service com serviços automatizados) etc. É importante escolher o tipo de relacionamento adequado para o seu cliente e seu modelo de negócios, pois ele vai influenciar profundamente a experiência geral de cada cliente. As questões a responder são:

- Que tipo de relacionamento cada um dos seus segmentos de clientes espera que tenha com eles?
- Qual é o custo de cada um?
- Como se integra com os restantes elementos do seu modelo de negócios?

#### **5. Fontes de Receita**

A fonte de receita representa o dinheiro que sua empresa gera a partir de cada segmento de cliente. Dependendo do seu modelo de negócios, ele pode ter uma ou mais fontes de receita. Há várias maneiras de se gerar fontes de receita, alguns exemplos são: venda de produtos ou serviços, taxa de assinatura, aluguer, corretagem e venda de anúncios. Muitas empresas estão a inovar nos seus mercados por adoptar um tipo diferente de fonte de receita face ao habitual. As questões a responder são:

- Quanto é que os seus clientes estão realmente dispostos a pagar?
- O que pagam atualmente? Como pagam?
- Como prefeririam pagar?
- O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

## 6. Recursos

Este bloco descreve os recursos mais importantes para fazer seu modelo de negócio funcionar. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. As questões a responder são:

- Que recursos principais sua proposta de valor requer? E seus canais de distribuição?
- E o relacionamento com clientes? E suas fontes de receita?

## 7. Actividades-Chave

As actividades-chave são as ações mais importantes que você deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Podem fazer parte de suas actividades-chave: desenvolvimento de software; marketing; produção; etc. As questões a responder são:

- Que actividades-chave sua proposta de valor requer?
- E seus canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fontes de receita?

## 8. Parcerias

As parcerias principais são a rede de fornecedores e parceiros que vão ajudar a manter seu modelo de negócios funcionando. Elas são uma peça fundamental para vários modelos de negócios (especialmente se algum parceiro é responsável por uma atividade-chave) e servem para otimizar processos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Alguns exemplos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; com competidores (parcerias estratégicas entre concorrentes); joint ventures (formalização de acordos com empresas de diferentes países). Não precisa de colocar no Canvas todos os seus parceiros e fornecedores, apenas os mais importantes para o seu modelo de negócio. As questões a responder são:

- Quem são seus principais parceiros?
- Quem são seus fornecedores principais?
- Que recursos principais você está adquirindo dos parceiros?
- Que atividades-chave são executadas por parceiros?

## 9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos deve descrever todos os principais custos envolvidos no seu modelo de negócios. Os recursos principais, canais, relacionamento com clientes e até as fontes de receita geram custos, sejam eles, fixos ou variáveis. As questões a responder são:

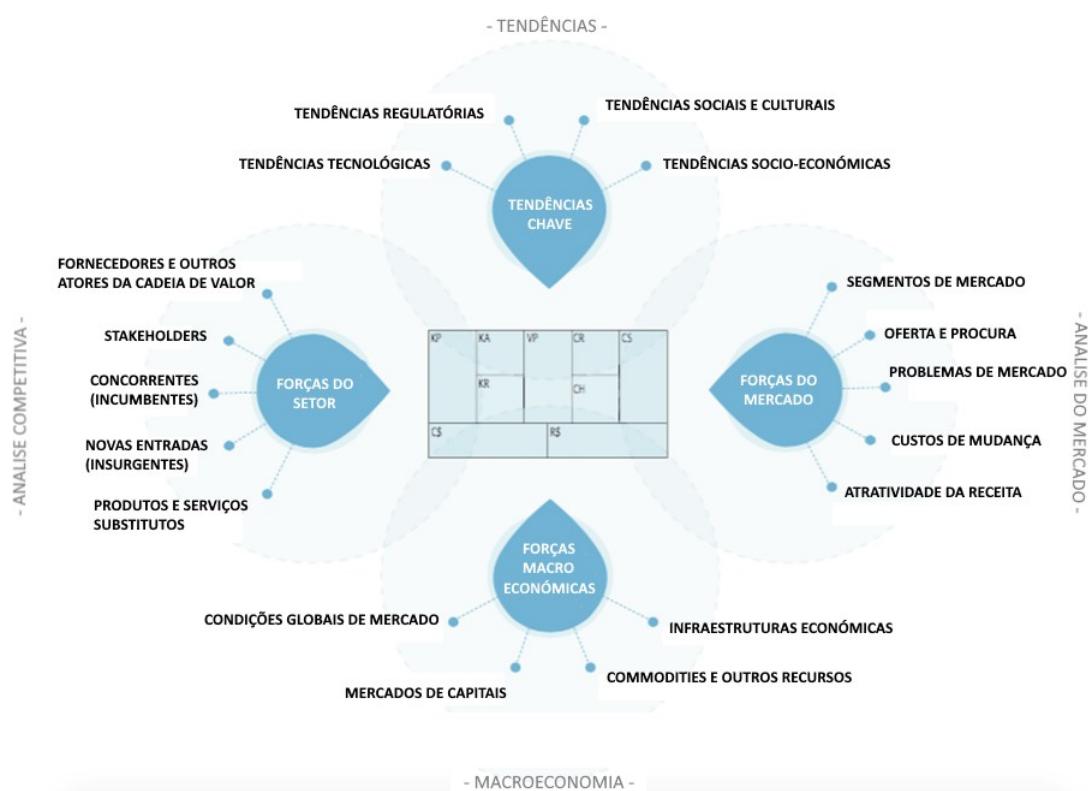
- Quais são os custos mais importantes em seu modelo de negócios?
- Que recursos principais são mais caros?
- Quais as atividades-chave mais caras?

## 4.2. PREENCHIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS (BMC)

Para preencher o Business Model Canvas e “desenhar” o modelo de negócio, existem algumas regras que são importantes seguir:

- 1. Pré-preparação, foco no problema, ou na oportunidade de negócio, identificados;**
- 2. Análise prévia às forças do setor e do mercado, principais tendências e à envolvente contextual (macroambiente e microambiente empresariais).** No macroambiente estamos a falar de todos os fatores externos capazes de influenciar o desempenho e estratégia do negócio, ambientes tais como políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, bem como oportunidades, ameaças e tendências. O microambiente refere-se a uma envolvente com fatores mais próximos à empresa, tais como fornecedores, clientes, investidores e outros;
- 3. Pensamento visual, utilizando poucas palavras e focando, de início, em pontos mais abstratos.** Pode-se imprimir ou criar o quadro com nove blocos e colocar notas post-its. Isto possibilita a todos os envolvidos no processo do desenho do modelo de negócio, uma linguagem comum e simples, facilitando assim a comunicação e diálogo entre os diferentes elementos da equipa de gestão.

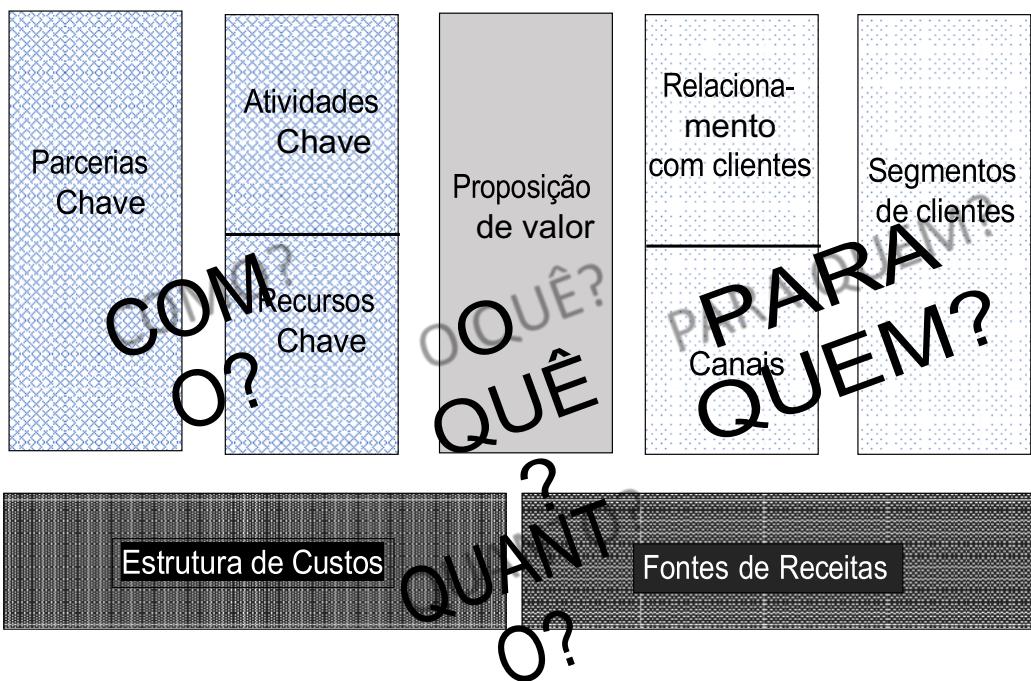
Figura 5. Modelo de Negócio Canvas e Envolvência Contextual



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2010)

Existem atualmente formatos digitais para desenvolver esta tarefa e no âmbito desta ação de capacitação utilizaremos a ferramenta em Excel fornecida para o efeito para o preenchimento em formato digital. A Figura 5, mostra o agrupamento de alguns blocos do Canvas para ajudar a pensar no BMC e a pensar melhor quando o preenchem.

Figura 6. Como preencher o BMC?



Fonte: Paiva e Carvalho (2021)

Uma nota final importante: a aplicação destes métodos para ajustar a oferta de valor ao mercado requer que qualquer empresa – ou grupo de empreendedores – estejam preparados para avançar, recuar, alterar, modificar e melhorar as suas ideias base.

Depois de preencher o modelo de negócio e de ter o tal produto minimamente viável pode ser necessário, por exemplo para efeitos de financiamento ou mesmo para planear a estratégia do negócio, preparar um Plano de Negócio. O curso 4 tratará desse assunto.

## 5. CASO DE ESTUDO: O MODELO DE NEGÓCIO DA THE COFFEE CHERRY

### 5.1 INTRODUÇÃO DO CASO

Apresentamos, de seguida, um caso de sucesso de uma organização sediada no Canadá cujo objetivo de negócio é produzir subprodutos a partir dos desperdícios da produção de café e, ao mesmo tempo, ajudar os pequenos produtores.

Em todo o mundo e anualmente, são geradas mais de 20 milhões de toneladas de subproduto a partir da produção de grãos verdes de café. Esta matéria, não tendo utilidade para industria do café, acaba por se degradar e decompor, resultando em emissões de gases de estufa para a atmosfera e na libertação de micotoxinas prejudiciais que se infiltram no solo e na água. Mas acontece que este subproduto tem utilidade e a empresa The Coffee Cherry (anteriormente conhecida como Coffee Flour) faz disso o seu principal negócio, oferecendo sustentabilidade económica e ambiental para trabalhadores e comunidades produtoras de café. De que forma? Usando um processo patenteado para aumentar o ciclo da polpa de cereja de café, transformando esse mesmo subproduto num produto funcional: a farinha de café.

A sua missão é melhorar a qualidade de vida dos produtores de café, trabalhar para um meio ambiente mais limpo e melhorar os problemas de nutrição em todo o mundo. A The Coffee Cherry é reconhecida por organizações globais por assumir esse papel de liderança, ajudando a alcançar as 17 Iniciativas de Sustentabilidade Global das Nações Unidas (ODS).

Figura 7: Farinha de Café



Fonte: [coffeecherryco.com](http://coffeecherryco.com), 2021

Pegando neste exemplo e tendo em conta a informação disponível na internet sobre esta empresa, de seguida é explicado o modelo de negócio da The Coffee Cherry, usando o método do Business Model Canvas. Para isso vamos analisar os nove blocos do BMC, tendo por base o produto principal desta empresa: a farinha de café.

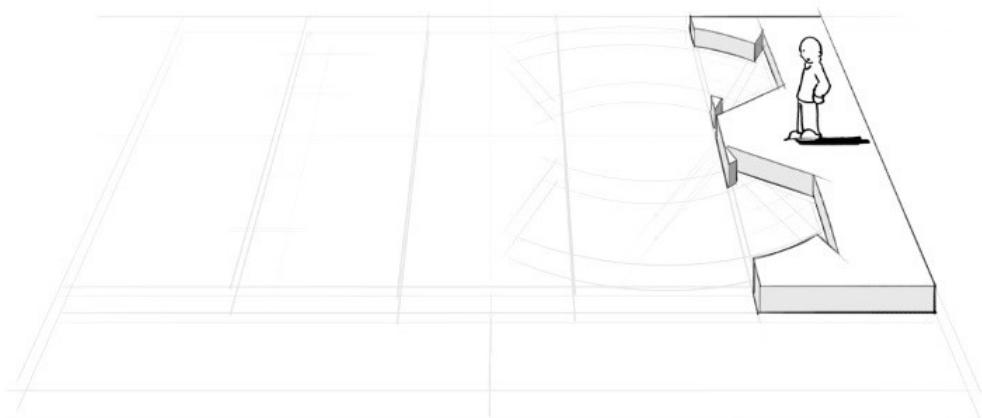
## 5.2 MODELO DE NEGÓCIO

### Bloco 1 - Segmento de Clientes

A *The Coffee Cherry* tem dois segmentos principais:

1. O mercado retalhista, com vendas em lojas online (como a Amazon) e lojas físicas, onde vende a sua farinha de café embalada e para consumidor final;
2. E o mercado grossista, vendendo em grandes quantidades, como matéria prima, sendo os seus clientes indústrias que produzem e vendem produtos baseados em farinha de café, tais como bolos, chás, chocolates, etc.

Figura 8: Bloco do Segmento de Clientes



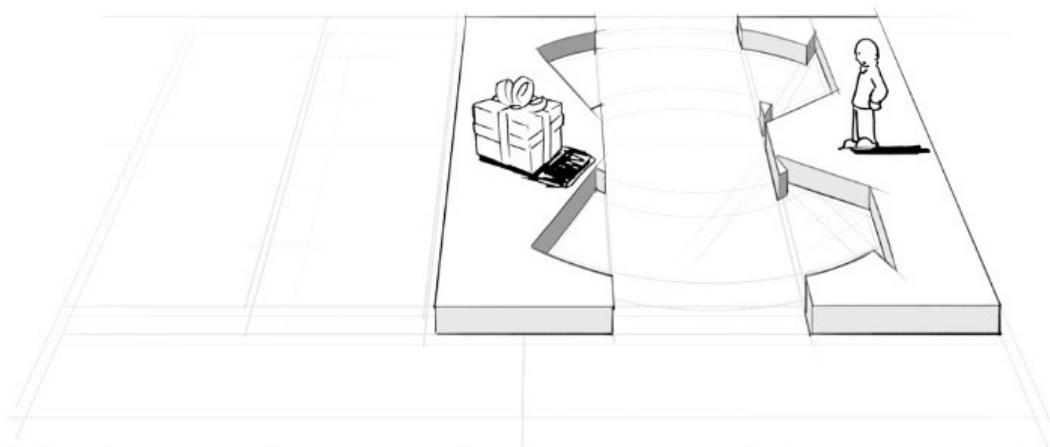
Fonte: Osterwalder et al., 2010

## Bloco 2 - Proposta de Valor

Podemos identificar dois tipos de proposta de valor: uma mais comercial e outra ligada à sustentabilidade.

A proposta de valor mais comercial é o produto em si, a farinha de café, feita a partir de casca de café (desperdício da transformação desta indústria), com alto teor nutritivo e com inúmeras possibilidades de utilização na indústria alimentar e bebidas. Outro tópico muito importante na sua proposta de valor é a contribuição para uma economia circular, para a sustentabilidade ambiental, para a criação de novos postos de trabalho e ajudando os pequenos e micro produtores de café. De acordo com a empresa, a sua missão é “melhorar a qualidade de vida dos produtores de café por meio da segurança económica através de novas receitas e criação de empregos, contribuir para um ambiente mais limpo para viver e trabalhar e melhorar a nutrição em todo o mundo.”

Figura 9: Bloco Proposta de Valor

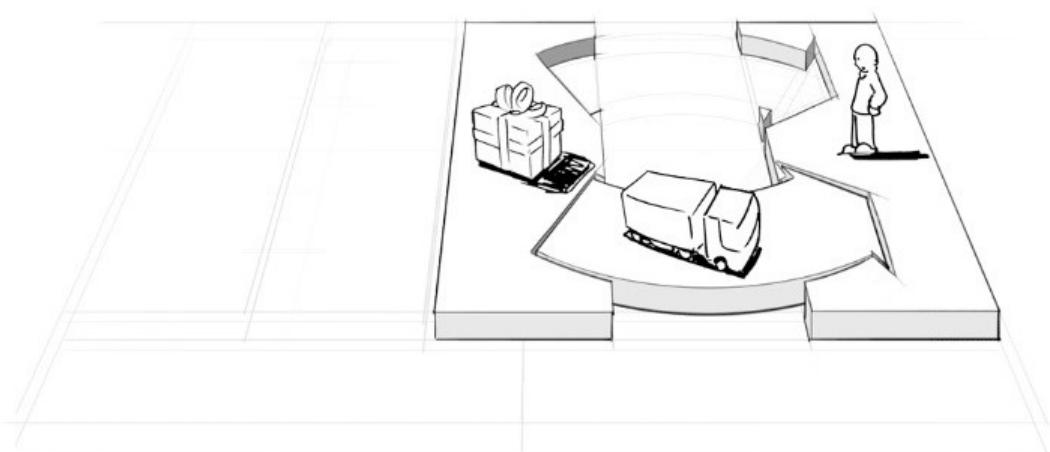


Fonte: Osterwalder et al., 2010

### Bloco 3 - Canais

Os seus canais, que são basicamente os pontos de contacto com os seus clientes e com os seus mercados, são, essencialmente, as lojas online e as lojas físicas, que comercializam os seus produtos e derivados. E, no que respeita ao mercado grossista, os seus canais são, basicamente, feitos através de uma rede global de distribuidores que importam e distribuem os seus produtos, tanto embalados como a granel.

Figura 10: Bloco Canais

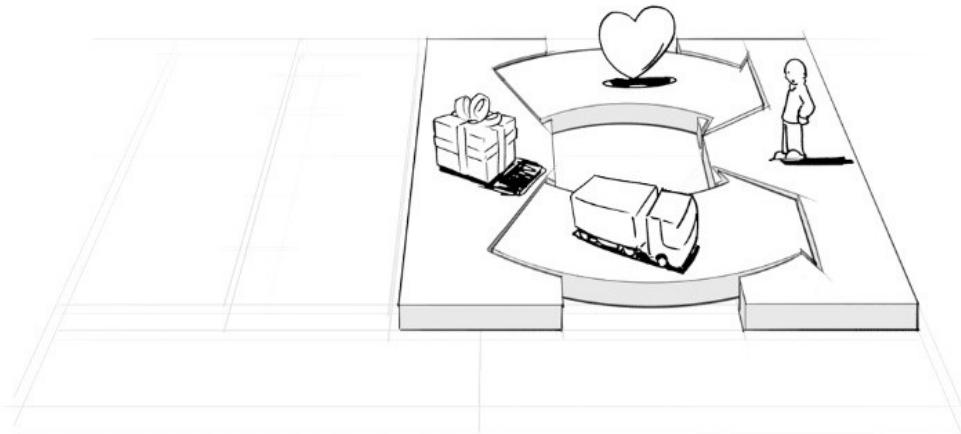


Fonte: Osterwalder et al., 2010

### Bloco 4 - Relacionamento com os Clientes

A forma de relacionamento com os seus clientes é, talvez, uma das principais armas da empresa The Coffee Cherry. Se, por um lado, para o seu canal de retalho (lojas online e lojas físicas) o relacionamento é direto, por outro lado, a mensagem de sustentabilidade para o ambiente e para a economia, bem presente na sua proposta de valor e na sua missão (Bloco N° 2), valoriza muito a relação com os seus consumidores finais e, inclusive, com os seus parceiros (que iremos ver mais à frente, no Bloco N° 8 deste caso de estudo).

Figura 11: Bloco Relacionamento com os Clientes



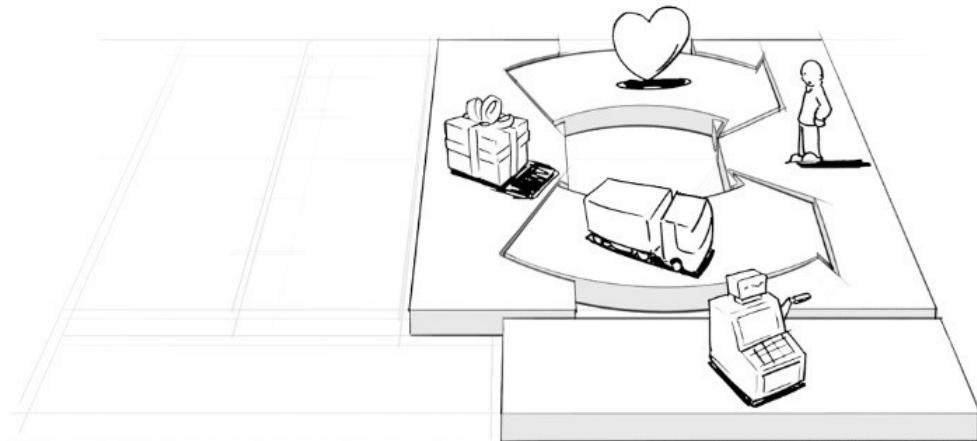
Fonte: Osterwalder et al., 2010

### Bloco 5 - Fontes de Receita

Tendo em conta o tipo de produtos que esta empresa produz e os mercados para os quais trabalha, onde se inclui a indústria transformadora alimentar, podemos afirmar que as fontes de receita provêm de duas categorias de produtos:

1. Farinha de café vendida nas lojas online e físicas, como produto de marca própria ou associado a outra marca;
2. Farinha de café vendida a granel, como matéria prima, para a indústria alimentar e de bebidas.

Figura 12: Bloco Fontes de Receita

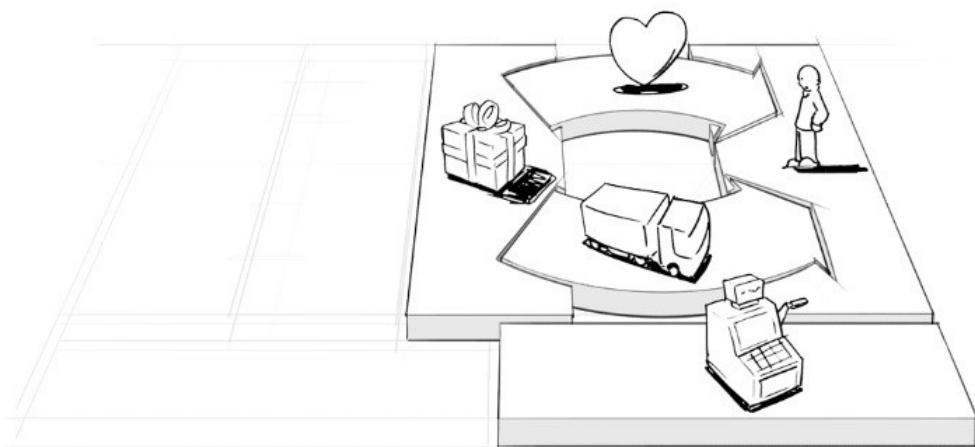


Fonte: Osterwalder et al., 2010

## Bloco 6 - Recursos-chave

Tendo em conta que neste bloco do Canvas devemos descrever os recursos mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar, no caso da empresa em análise, verificamos que ela depende, largamente, da rede de pequenos produtores, da matéria prima (casca de cereja de café) e dos recursos de produção para transformar essa mesma matéria prima em produto final que é a farinha de café (incluindo as patentes das técnicas de transformação).

Figura 13: Bloco Recursos-chave

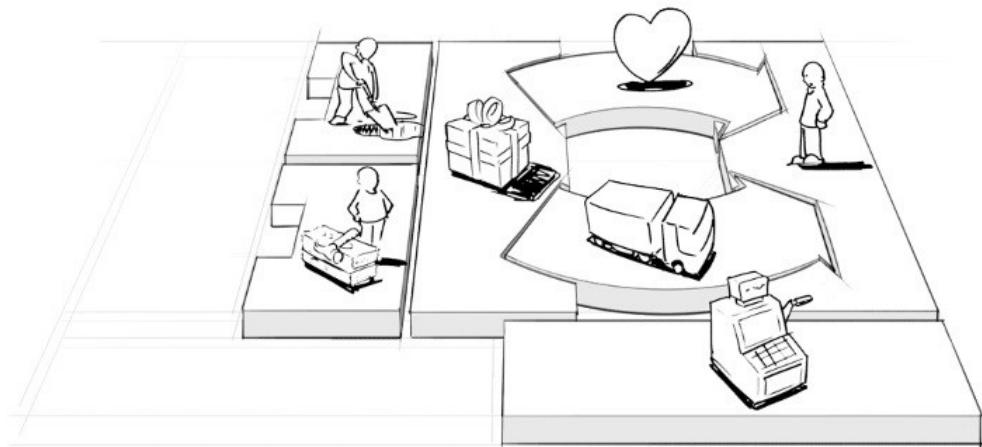


Fonte: Osterwalder et al., 2010

## Bloco 7 - Actividades-chave

Sendo as actividades-chave as ações mais importantes que uma organização deve realizar para que o seu modelo de negócios funcione, neste caso de estudo, podemos afirmar que essas actividades-chave são: a investigação e desenvolvimento (I&D), a transformação e fabrico da farinha de café, a distribuição para as lojas mas, também, a capacidade de angariar e de fixar os pequenos produtores de café na sua operação de negócio.

Figura 14: Bloco Actividades-chave



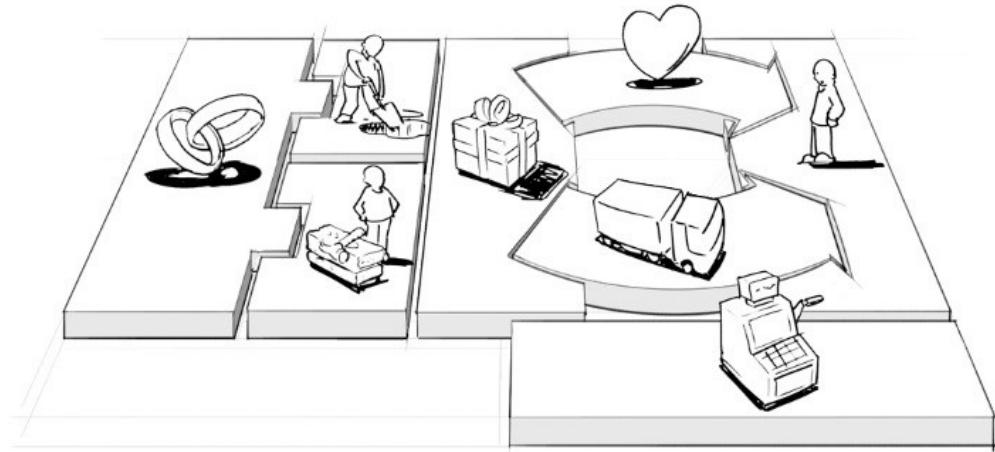
Fonte: Osterwalder et al., 2010

### Bloco 8 - Parcerias

Sabemos que todo o negócio de sucesso deve ter uma rede de parceiros que o ajude a funcionar de forma correta e lucrativa. No caso da The Coffee Cherry, a rede de parceiros divide-se em três níveis principais parceiros:

1. Os pequenos produtores de café, que são a base do fornecimento da matéria prima principal (casca de café) e que, em função do que é a proposta de valor da empresa, fazem parte de todo um ecossistema de ajuda e sustentabilidade às economias rurais e mais empobrecidas;
2. Os distribuidores globais, que permitem à empresa colocar, no mundo inteiro, os seus produtos e matéria prima.
3. As entidades mundiais (como a Nações Unidas) que reconhecem a The Coffee Cherry como uma empresa inovadora e importante ao nível da sustentabilidade e da economia circular.

Figura 15: Bloco Parcerias

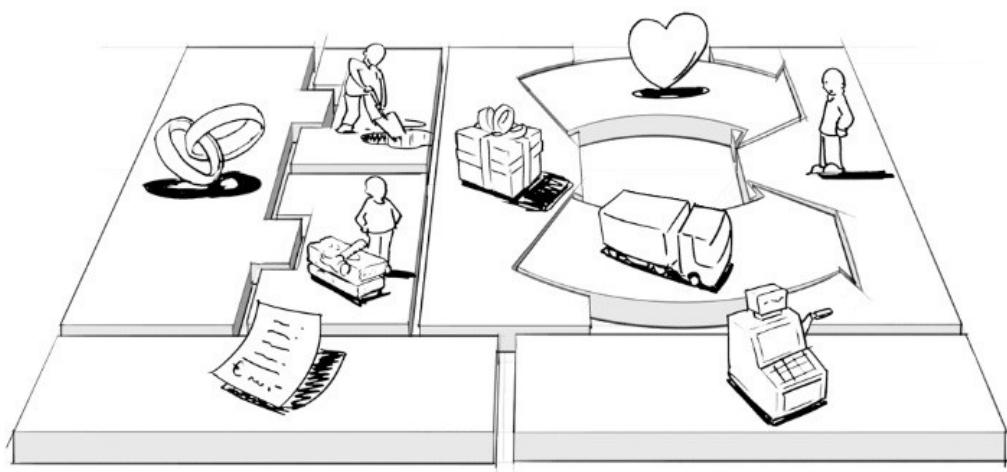


Fonte: Osterwalder et al., 2010

### Bloco 9 - Estrutura de Custos

Nesta fase do Canvas, são descritos os custos principais que envolvem a aplicação do modelo de negócio. No caso da empresa em estudo (The Coffee Cherry), podemos deduzir, sendo uma empresa detentora de patentes relativas ao processo de fabrico e tendo ela produção própria, que os principais custos deste negócio estão associados à investigação e desenvolvimento (I&D), à recolha da matéria prima (casca de café) e à transformação dessa matéria-prima no produto final que é a farinha de café.

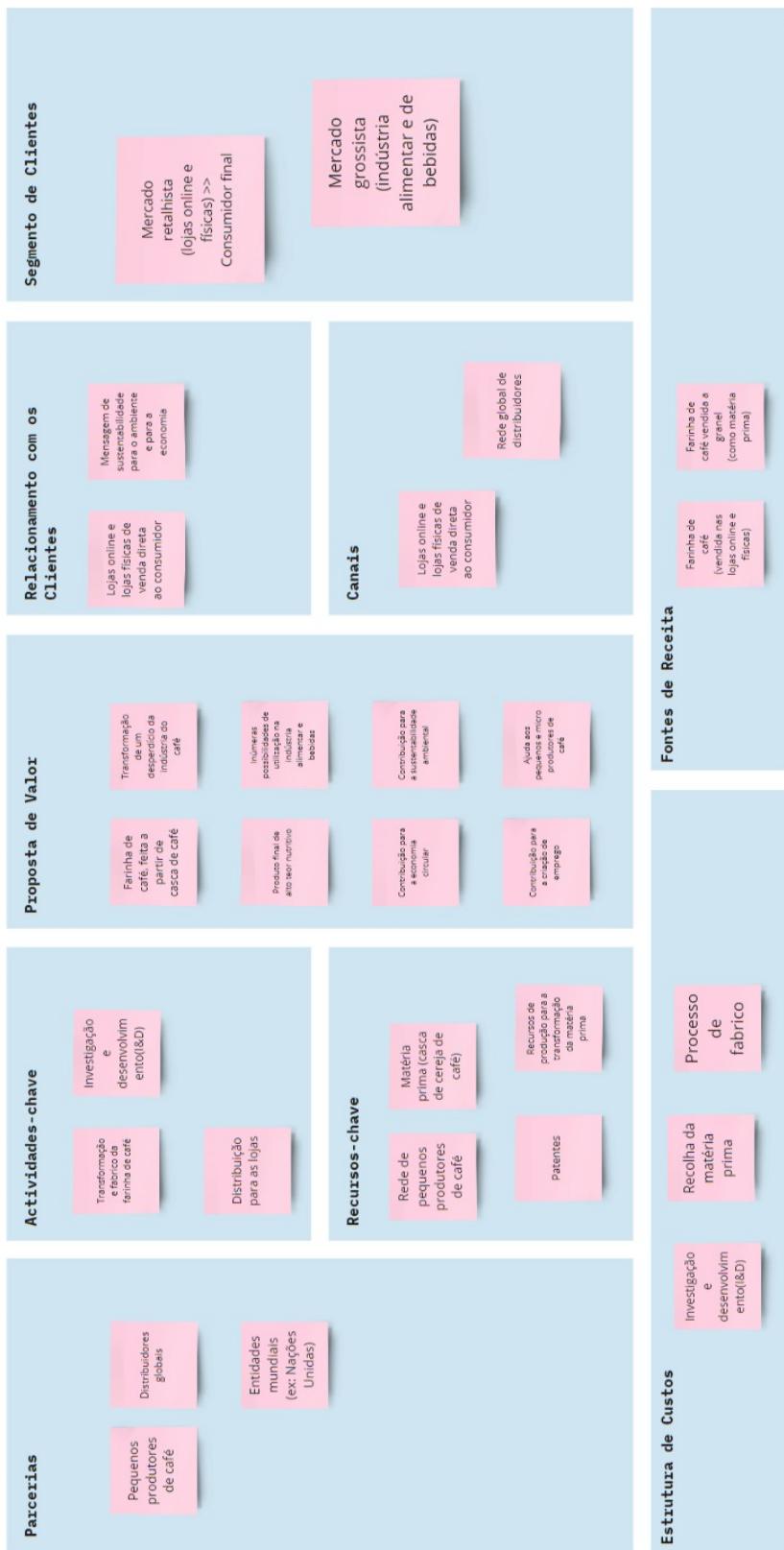
Figura 16: Bloco Estrutura de Custos



Fonte: Osterwalder et al., 2010

## 5.3 REPRESENTAÇÃO NO BUSINESS MODEL CANVAS

**Business Model Canvas: The Coffee Cherry**



Fonte: Alves (2021)

## 6. EXERCÍCIO PROPOSTO

### 1<sup>a</sup> TAREFA

Identifique uma oportunidade no mercado Angolano para a abertura de um negócio que esteja incluído nas fileiras produtivas do PRODESI (<https://prodesi.ao/>).

### 2<sup>a</sup> TAREFA

Com base nas técnicas referidas neste manual para avaliar a ideia ou a oportunidade, para a ideia de negócio escolhida na 1<sup>a</sup> Tarefa aplique o teste de consciencialização, disponibilidade e repetição, de modo a averiguar o potencial da ideia antes de passarmos à fase do modelo de negócio. Desta forma, com base na oportunidade detectada na 1<sup>a</sup> Tarefa, responda às seguintes questões do teste:

1. Consciencialização: Quem estará atualmente consciente sobre a necessidade do novo produto ou serviço?
2. Teste: Quem estará interessado em testar o produto ou serviço?
3. Disponibilidade: Quem terá acesso potencial ao produto ou serviço?
4. Repetição: Quem estará disposto a comprar repetidamente o produto ou serviço?

### 3<sup>a</sup> TAREFA

Depois de realizadas as tarefas anteriores, prepare um Modelo de Negócio em Canvas para essa atividade. Poderá usar a ferramenta Excel para Modelos de Negócio que foi fornecida.

NOTA: Este exercício pode ser desenvolvido em grupo.

## GLOSSÁRIO

**Benchmarking:** é um processo de gestão estratégica de uma empresa que tem como objetivo principal identificar as boas práticas em diversos níveis da gestão, através da comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas nacionais ou internacionais e adaptá-las à realidade e ao contexto da própria empresa.

**Persona:** é um conceito complementar ao conceito de segmentação de clientes – ou segmentação de mercado – agrupando os clientes atuais, ou potenciais, mas também adicionando uma componente emocional e comportamental à segmentação. Pode-se, assim, referir que a criação destes perfis – ou personas – visa a representação de um grupo de clientes que partilha valores, comportamentos, desejos e objetivos semelhantes.

## REFERÊNCIAS

Alves, R. (2019), Desenvolvimento de um modelo de negócio para uma empresa do setor de comércio a retalho de produtos farmacêuticos. Trabalho para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração, ao abrigo do Decreto-Lei N° 206/2009 e da alteração ao Regulamento de Atribuição do título de Especialista, emitida no Despacho N° 5852/2013 do Instituto Politécnico de Setúbal.

Freire, A. (2020). Estratégia: Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais. Lisboa, Bertrand Editora.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN: 9780470876411.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. & Papadakos, P. (2014). Value Proposition Design. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN 9781118968055.

Paiva, I. e Carvalho, L. (2021). Contabilidade Financeira e Criação de Novos Modelos de Negócio. Lisboa, Edições Sílabo.