

## Modelo de negócio

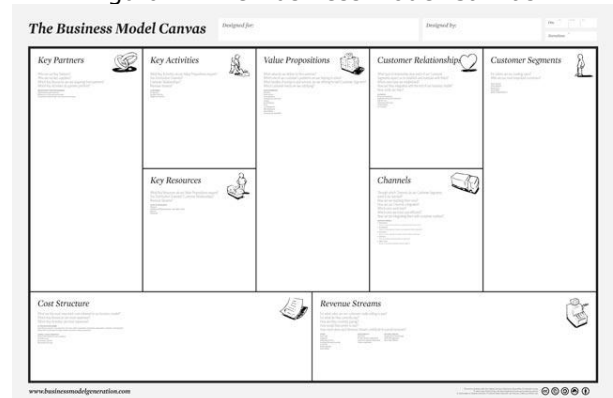
Segundo Ries [20], uma *startup*, para obter como resultado um produto revolucionário, deve seguir uma estratégia, que inclui dentre outros elementos, um modelo de negócio. O modelo de negócio é um sistema desenvolvido por uma empresa no qual ela aponta os conceitos de entrega de valor aos seus públicos de interesses, sejam eles colaboradores (*stakeholders*) ou acionistas (*shareholders*) e deve ser desenvolvido antes mesmo do plano de negócio. Para se desenvolver de forma sustentável, a organização precisa ser focada nas suas ações de criação de valor para os seus diferentes níveis de clientes [21]. Gerar modelos de negócios inovadores é uma vantagem competitiva, pois segundo Zott, Amit e Massa [22], pode se criar mudanças na forma de se fazer negócios, desenvolvendo novos padrões, designando mais valor organizacional, e dando margem ao surgimento de novos empreendimentos bem sucedidos. No processo de desenvolvimento de um modelo de negócios existe a possibilidade de inicialização de forma mais abstrata e informal quando comparada ao desenvolver do plano de negócios. Por meio desta metodologia podem se levantar diferentes possibilidades antes da formalização da empresa, sendo um processo baseado em tentativa e erro. Essa abstração e maleabilidade são contempladas no método desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o *Business Model Canvas* ou BMC [23].

Em um planejamento empresarial e de modelo de negócios, a organização tem como intuito planejar o seu produto, diminuir custos, aperfeiçoar processos, reduzir riscos, e também estar preparada para detectar oportunidades. E esses aspectos são devidamente considerados no BMC. Ele assiste o empreendedor a desenvolver protótipos e versões finais de modelos de negócio e dá a visão holística dos problemas e oportunidades que possam vir a surgir, por resultar em um mapa visual que preconiza a compreensão e visualização do modelo de negócio com um todo. Osterwalder e Pigneur [23] propõem com o BMC, uma ferramenta que tem como objetivo possibilitar a qualquer pessoa criar e ou modificar o modelo de negócios e sugerem que os procedimentos para subsidiar o

modelo desenvolvido sejam repetidos sempre que forem necessárias mudanças e atualizações. Ele é dividido em nove blocos dispostos em um *canvas*, conforme ilustrado na Figura 1. Esses blocos foram abordados mais detalhadamente na Fase 2 da pesquisa:

1. Parcerias-chave (*Key Partnerships*);
2. Atividades-chave (*Key Activities*);
3. Proposta de Valor (*Value Propositions*);
4. Relacionamento com Clientes (*Customer Relationships*);
5. Segmentos de Clientes (*Customer Segments*);
6. Recursos principais (*Key Resources*);
7. Canais (*Channels*);
8. Estrutura de Custos (*Cost Structure*);
9. Fontes de Receita (*Revenue Streams*).

Figura 1: The Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur [23]

Por se tratar de uma ferramenta prática, mais abstrata, maleável e extremamente visual, observou-se que esta se enquadraria e otimizaria o desenvolvimento do modelo de negócio voltado para o setor gastronômico proposto. Por isso, adotou-se o BMC como instrumento de suporte para a criação do modelo desejado.

## Síntese da fundamentação

Com base na revisão da literatura, propõe-se uma síntese (Figura 2): a apropriação do Design