

ESTUDO DE VIABILIDADE DA ERIKA COM K BOLOS: MODELANDO UM NEGÓCIO NO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS*

Erika Neves Figueira Mota**

Resumo: O presente estudo tem como objetivo realizar um plano de negócios para a estruturação de uma confeitaria artesanal na cidade de Florianópolis/SC, a qual trabalha essencialmente por demanda. Para tal, o trabalho apresenta análise SWOT e confecção do *CANVAS* analisando a situação atual da empresa. Metodologicamente este estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica básica, que objetiva a solução de um problema prático, exploratório, descritivo, qualitativo e quantitativo, levantamento de dados, que visou buscar informações por meio de aplicação de questionário e estudo de caso. Com a aplicação do questionário foi possível identificar o perfil pessoal e de compra dos clientes atuais e futuros clientes. podemos concluir que há muito a ser aprimorado, mas que estamos no caminho correto de crescimento e atendimento das necessidades de nossos clientes.

Palavras-chave: Modelo de negócio, *CANVAS*, Plano de Negócio.

1 INTRODUÇÃO

A Erika com K Bolos começou a produzir bolos e bem-casados para venda de uma maneira inesperada. O que era apenas um hobby de final de semana e para a família, sem qualquer curso ou conhecimento técnico, virou um negócio de família.

Quando uma das irmãs da proprietária estava planejando seu casamento o orçamento disponível foi o maior dos desafios, então a noiva e a irmã boleira resolveram fazer o bolo e os bem-casados que seriam servidos na festa, mas é claro que nada poderia ser ou ter aparência de caseiro ou amador. Foi então que a boleira de final de semana se inscreveu num curso de bolos artísticos em uma escola renomada da cidade de Florianópolis.

Foi um dia inteiro de curso prático com técnicas de confeitaria desde a forma correta de preparação e assamento da massa de bolo até técnicas de aplicação e decoração

*Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel. Orientador: Prof. Carolina Bithencourt Rubin, Dra, UNISUL, 2015.

**Acadêmica do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. erikanf@gmail.com

com pasta americana. Claro que esse não era um bolo de casamento, mas tudo era aplicável em um bolo para o evento que se aproximava.

O bolo preparado naquela primeira aula foi doado para um evento de uma casa de repouso e foi lá que os primeiros clientes interessados foram surgindo. Foi um evento pequeno para as idosas que lá moravam e seus familiares, mas foi o suficiente para que 03 pessoas pedissem o orçamento daquele bolo de uma empresa que sequer existia.

Diante dessa chance de transformar um hobby em trabalho sério e uma segunda fonte de renda, a proprietária decidiu usar essa oportunidade para também conseguir sua realização como profissional.

Começou então o investimento em muitos cursos de tortas e bolos artísticos. A cada curso realizado muitos materiais de confeitaria eram comprados: assadeiras, espátulas, *fouet*, mangas e bicos de confeitaria e muitos outros. Foram comprados, também, fornos elétricos iguais aos usados nos cursos. Depois de alguns bolos vendidos foi chegada a hora da escolha do primeiro nome, que não é o atual, e pesquisa de gráfica para impressão de cartões e confecção da logo da empresa.

Sem conhecimento na área de comunicação visual a procura foi focada no menor preço, não necessariamente no melhor serviço ou produto fornecido. A gráfica escolhida fornecia o serviço de criação da marca e impressão dos cartões e adesivos utilizados na finalização das embalagens. Foi o primeiro investimento mal feito, pois, o material entregue não representava a proposta da empresa que a proprietária imaginava e não deixava claro aos possíveis clientes os produtos que eram produzidos.

Mesmo sem qualquer planejamento a empresa informal Erika com K Bolos cresceu e precisou parar a produção para organizar, estruturar e planejar os próximos anos. Com o objetivo de ser a principal fonte de renda da família, o planejamento estratégico do negócio se tornou indispensável e obrigatório para o desenvolvimento da empresa.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Estruturar o modelo de negócio para a empresa Erika com K Bolos

1.1.1 Objetivos Específicos

- Reconhecer os parceiros chave, fornecedores e canais;
- Descrever atividades chave e recursos chave do negócio;

- Estreitar relacionamento com os clientes;
- Analisar a concorrência local;
- Propor melhorias ao negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Depois de descobrir uma atividade que pudesse ao mesmo tempo proporcionar reconhecimento e realização profissional, a formalização da empresa Erika com K e sua estruturação tanto física quanto da marca para que seja conhecida e reconhecida na cidade de Florianópolis, a montagem do *CANVAS* se mostrou muito adequada e útil para alcançar o objetivo deste trabalho.

A proposta de trabalhar a ideia "Erika com K" e torná-la algo formulado e escrito foi que se optou por escolher esse modelo de trabalho e a empresa. Será possível trabalhar muitas disciplinas estudadas ao longo do curso de Administração e colocar em prática boa parte, senão toda, da teoria estudada ao longo dos 4 anos de curso.

Esse trabalho servirá, futuramente, como fonte de pesquisa bibliográfica para outros acadêmicos que tenham interesse sobre planejamento estratégico e *CANVAS*, pois este está muito bem embasado e fundamentado por autores renomados no assunto.

Um dos autores estudados durante o curso, Alexandre Luzzi Las Casas, afirma em seu livro Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas - Atlas, 2001, que é preciso analisar quando um planejamento estratégico é necessário ou não para uma determinada empresa. Dos seis pontos levantados por ele no texto: "oferta maior que procura; produtos diferenciados; concorrência aguda; mudanças tecnológicas rápidas; mudanças rápidas no produto; mercados dinâmicos" a Erika com K só não se encaixa em um, o da tecnologia.

Esses pontos garantiram a escolha da Erika com K como objeto de estudo do presente trabalho. Sabe-se que em Florianópolis é possível encontrar muitas confeitarias e confeitadeiras a cada bairro, as pessoas têm seus fornecedores preferidos para bolos e é sempre dos mesmos que fazem encomenda sendo fiéis a eles durante anos, independente se são grandes confeitarias ou confeitadeiras de bairro que fazem seus bolos em casa.

Pela grande oferta e concorrência aguda, entrar no mercado de bolos em Florianópolis se mostrou mais complicado do que parecia, afinal, festas grandes ou pequenas o que nunca pode faltar é o bolo.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio da metodologia de pesquisa apresentada a seguir, busca-se garantir qualidade e confiabilidade ao trabalho elaborado. Dessa maneira, é importante e necessário classificá-la quanto à aplicabilidade, abordagem do problema, seus objetivos e procedimentos técnicos.

1.3.1 Tipo de pesquisa quanto a aplicabilidade

O tipo de pesquisa quanto à aplicabilidade para esse trabalho será do tipo básica ou pura, pois para Gil (2002) “uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata.”

A pesquisa pura tem como objetivo a solução de problemas práticos de maneira mais eficiente ou eficaz e também a geração de conhecimento próprio sobre um determinado tema.

1.3.2 Classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20) a classificação em relação a abordagem do problema pode ser:

- a) Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
- b) Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indiscutivelmente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Sob esse aspecto, haverá a aplicação de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicadas através de um questionário para conhecer melhor o perfil pessoal e as preferências de paladar para bolos e tortas.

1.3.3 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

De acordo com Silva e Menezes (2001, p.21) a classificação em relação aos objetivos podem ser:

- a) Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipótese. Envolve levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso.
- b) Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral a forma de Levantamento.
- c) Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “por que” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a forma de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

A pesquisa aqui apresentada pode ser considerada do tipo exploratória, pois serão feitos levantamentos bibliográficos e caracterização da empresa, e também do tipo descritiva pois será aplicado um questionário para levantamento de dados sobre os clientes e futuros clientes da Erika com K.

1.3.4 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Será realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente haverá aplicação de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicadas através de um questionário para conhecer melhor os clientes que já compram com a empresa e saber o que esses clientes e novos clientes esperam ou gostariam que a Erika com K tivesse em seu portfólio de bolos e tortas.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) a classificação quanto aos procedimentos técnicos pode ser:

- a) Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet;
- b) Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- c) Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- d) Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;

- e) Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- f) Pesquisa Expost-Facto: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos;
- g) Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;
- h) Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Nesta pesquisa os procedimentos técnicos, podem ser classificados como: pesquisa bibliográfica, levantamento e estudo de caso.

1.3.5 Resumo dos procedimentos metodológicos

Para melhor visualização dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, o quadro abaixo exhibe as etapas utilizadas durante o processo.

Quadro 1 – Etapas Metodológicas da Pesquisa

APLICABILIDADE	Básica ou pura
ABORDAGEM DO PROBLEMA	Qualitativa Quantitativa
OBJETIVOS	Exploratória Descritiva
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	Pesquisa Bibliográfica Levantamento Estudo de caso

Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018).

Quanto a aplicabilidade da pesquisa será do tipo pura por ser capaz de gerar conhecimento com aplicação prática. Para abordar o problema que por um lado não temos como traduzi-lo em números será realizada uma pesquisa qualitativa e também quantitativa, pois os dados coletados por meio de um questionário podem ser compilados e apresentados numericamente e em gráficos.

A aplicação desse questionário caracteriza essa pesquisa como descritiva uma vez que descreve características de uma determinada população e faz a relação entre variáveis (Silva e Menezes 2001) e é também uma pesquisa exploratória pelos dados bibliográficos levantados.

Serão utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica para embasamento deste trabalho, o levantamento de dados quanto às preferências na compra de

bolos com atuais e futuros clientes, todos esses procedimentos tendo a empresa Erika com K como caso de estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um melhor desenvolvimento deste trabalho, alguns conceitos precisam estar claros e definidos, tais como:

2.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o método que organiza e define o que se pretende que aconteça em um ano ou em um determinado período de tempo. Para Serra, Torres, Torres (2004, p.28), planejamento estratégico pode ser definido como: “processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e estratégias para alcançá-los.” nesse momento também se ordenam os recursos para que esses objetivos sejam realizados.

O planejamento estratégico é antecedido por um momento de criatividade empreendedora, momento no qual são formuladas ideias originais e úteis para criação de um novo negócio ou de fornecimento de bens ou serviços.

Há duas maneiras de se executar um planejamento: informalmente ou formalmente. Segundo Las Casas (2001, p.12): "Onde queremos chegar? Como? Quando? Em que condições? Esses elementos são básicos para o planejamento." No entanto, no planejamento estratégico informal nenhuma metodologia específica é utilizada, há planejamento, porém, ele pode ser alterado no decorrer da execução, caso haja algum fator ambiental que assim exija.

Já o planejamento estratégico formal segue uma metodologia e é geralmente escrito, afirma Las Casas (2001). Para otimização do resultado, o planejamento estratégico formal exige o domínio de técnicas e conceitos.

Planejar é estar estrategicamente em sintonia com o mercado, pronto para mudanças que deixem a empresa pronta para aproveitar as oportunidades de mercado, considerando sempre os recursos disponíveis e objetivos pré-estabelecidos. Para Las Casas (2001, p.14) estratégia é basicamente:

O plano para obter os melhores retornos dos recursos, a seleção do tipo de negócio para se envolver e o esquema para obter uma posição favorável no mundo dos negócios. É uma proposta para lidar com o mundo mutável dos negócios.

Pode-se concluir então que planejamento estratégico é um processo que ocorre em vários níveis da empresa e visa analisar dados internos e externos e orientado para o concorrente e não para o cliente.

2.1.1 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

Por ser estabelecido a longo prazo, o planejamento estratégico estabelece objetivos com mais particularidade e clareza, proporciona a otimização de gastos, esforços e tempo da realização das atividades propostas pela empresa. Conforme Serra, Torres, Torres (2004, p.30): “Os benefícios de um planejamento estão ligados a um tratamento sistemático dos aspectos considerados importantes e de sua utilização como modelo para aquilo que se quer que aconteça”.

Apesar disso, por ser de longo prazo, a pró-atividade dos gestores e colaboradores podem ser restringidas devido aos objetivos determinados pelo planejamento. Devido à necessidade de comprometimento de todos os gestores e colaboradores da empresa com o plano estratégico traçado, a atuação de forma simultânea fica comprometida, uma vez que cada um trabalha de uma forma diferente.

De qualquer maneira, o importante é a execução do planejamento, o qual “ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, corrigir os rumos e a encontrar oportunidades” Serra, Torres e Torres (2004, p.30).

2.1.2 Matriz SWOT

Com a análise SWOT podemos relacionar metodicamente as forças (*Strenght*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que a empresa tem ou pode enfrentar, nos facilitando a organização do planejamento estratégico.

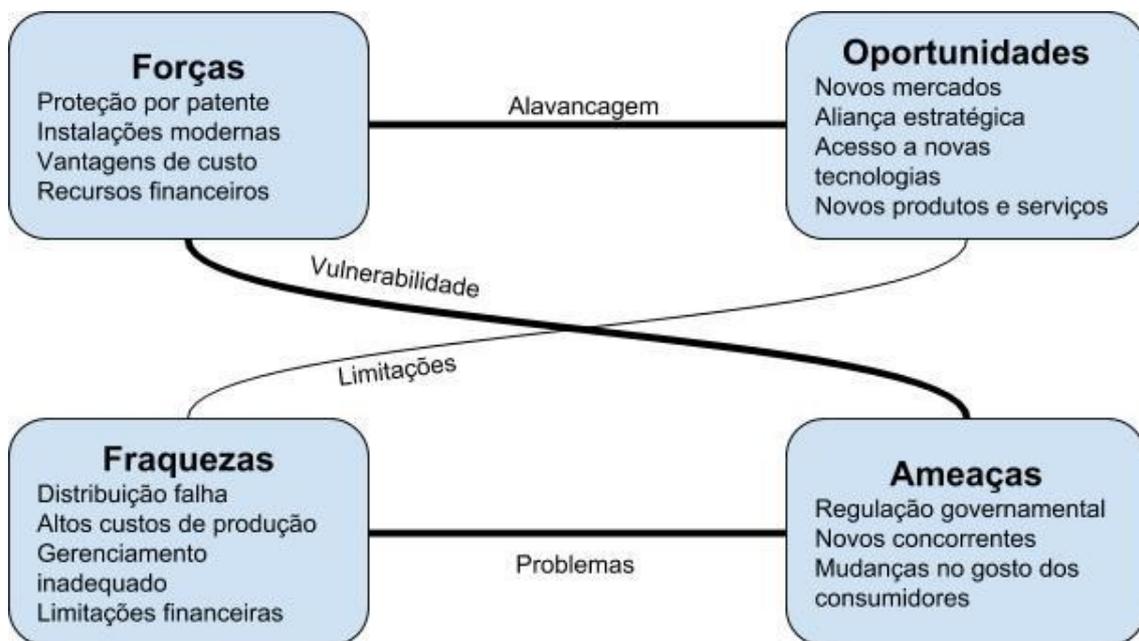
Serra, Torres, Torres (2004, p.87-88), apresentam os quatro aspectos da análise SWOT vistos em duas dimensões principais:

- **dimensão interna/externa:** os fatores internos da organização estão relacionados com as suas forças (que pode estar relacionada com uma competência central) e as suas fraquezas; analisá-las significa avaliar o *status* da empresa em relação aos aspectos ambientais externos, que são as oportunidades e as ameaças (determinadas a partir da análise do ambiente externo);

- **dimensão positiva/negativa:** considera-se positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades; negativa, ou problemática a relação entre as ameaças e as fraquezas; a relação entre as forças e ameaças pode identificar vulnerabilidade; entre as fraquezas e as oportunidades pode significar limitação.

Essas dimensões principais ficam mais claras na figura abaixo de Serra, Torres, Torres (2004, p.87), onde relaciona os pontos fortes e fracos com os aspectos ambientais ligados a oportunidades e ameaças:

Figura 1 - Exemplo de uma análise de SWOT.



Fonte: Adaptado de Serra; Torres; Torres, 2004, p. 87.

Identificados os pontos de cada aspecto, os responsáveis pelo planejamento estratégico podem gerenciá-los para melhorar o desempenho da empresa com a escolha de uma estratégia adequada para que atinjam seus objetivos.

Ainda para Serra, Torres, Torres (2004, p. 86), a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

O quadro a seguir indica os aspectos relevantes à análise da matriz SWOT.

Quadro 2 – Aspectos da Análise SWOT

Aspectos a serem considerados na Análise SWOT			
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do mercado
Líder de mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Regulação que aumenta os custos
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Crescimento do poder de clientes ou dos fornecedores
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Talento para inovação	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	Mudanças demográficas
Bom serviço ao cliente	Linha estreita de produtos	Explorar novas tecnologias	
Melhor qualidade de produto	Falta de talento em marketing	Aberturas para extensão da marca	
Alianças ou parcerias			

Fonte: Serra; Torres; Torres, 2004, p. 88.

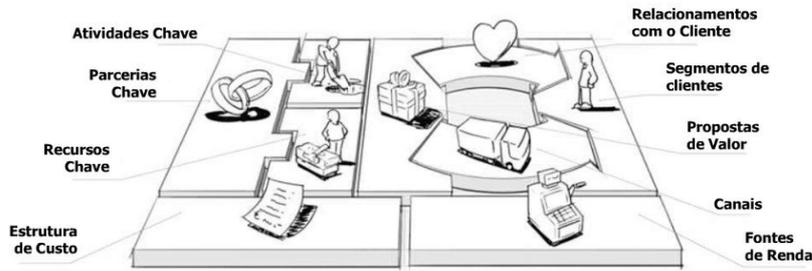
Com base nos itens elencados neste quadro, faremos o diagnóstico para a Erika com K.

2.2 A FERRAMENTA *BUSINESS MODEL CANVAS*

O novo modelo de negócios elaborado por Osterwalder e Pigneur (2011), tem sido cada vez mais utilizado por sua metodologia inovadora de gerir projetos para substituir aqueles antigos e ultrapassados (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.12), a ferramenta intitulada *Business Model CANVAS* é formada a partir de nove grupos que compõem o modelo de negócio de Osterwalder em um esquema conceitual, representado na figura 2.

Figura 2 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio.

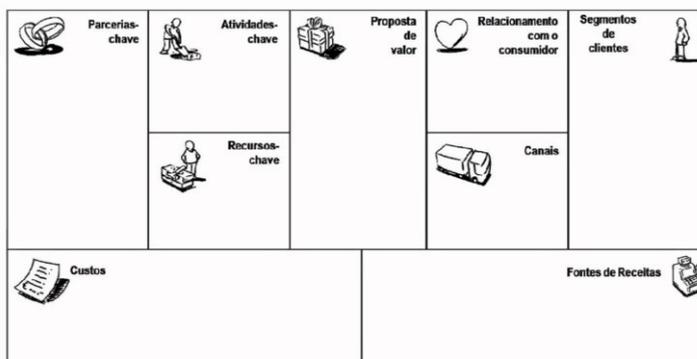


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19).

Nessa representação é possível identificar as prováveis interações entre os blocos e as trocas entre ambientes e agentes. Osterwalder e Pigneur (2011) transformaram o conceito em um mapa que possibilita que páginas e mais páginas sejam representados em uma única folha facilitando assim a visão do todo e a troca de ideias entre todas as pessoas envolvidas no processo. Uma ferramenta dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Ao concentrar informações em uma única folha os autores transformaram o conceito amplo em um mapa visual que possibilita a representação clara do cenário atual da empresa e o desenvolvimento de uma estratégia para o futuro.

Figura 3: Ferramenta *Business Model CANVAS*.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.44).

É interessante notar que os nove grupos constitutivos do *CANVAS* não são novidades para os empresários, mas o uso da ferramenta para representação do modelo de negócio é para maioria desconhecido, são eles (site Guia da Gestão):

1. Segmentos de Clientes – Todo negócio serve a um ou mais segmentos de clientes/ consumidores;
2. Proposta de Valor – Trata-se da entrega para resolver um problema ou atender a uma necessidade dos clientes;
3. Canais – Como é realizada esta entrega em termos de comunicação, distribuição e vendas;
4. Relacionamento com os Clientes – Como é criada e mantida a relação com os segmentos de clientes atendidos;
5. Fontes de Renda – Resultado da entrega de valor correta aos segmentos de clientes;
6. Recursos Chave – Quais são os recursos necessários para oferecer a proposta de valor mencionada aos segmentos de clientes;
7. Atividades Chave – O que deve ser feito para oferecer a proposta de valor aos clientes;
8. Parcerias Chave – Algumas atividades devem ser buscadas fora da empresa;
9. Estrutura de Custos – Resultado de todos os elementos necessários para a realização do trabalho.

Com o objetivo de detalhar os blocos básicos do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) os classificam em quatro grandes áreas: clientes (proposta de valor), oferta de valor (segmentos de clientes, canais e relacionamento com o consumidor), infraestrutura (recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita). O quadro abaixo detalha cada um desses nove grupos:

Quadro 3: Os nove blocos do modelo de negócio e suas características.

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011b, pp. 20-41).

Para dar maior dinamismo e flexibilidade ao processo de construção, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam o uso de papéis autocolantes para que as ideias e propostas sejam construídas em um *CANVAS* impresso, podendo serem modificados com mais agilidade.

Cada empresa pode personalizar o método conforme sua realidade, uma vez que a construção de um modelo de negócio seja o ponto de partida para uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3 EMPRESA

A Erika com K Bolos tem sua produção focada em bolos artísticos, tortas e bemsados. Mesmo não trabalhando com outros itens oferecidos por lojas de confeitaria, são muitos os seus concorrentes diretos e indiretos

Contando com somente uma pessoa habilitada para produção dos bolos, sua capacidade de atendimento à demanda de pedidos é muito limitada e precisa ser previamente programada, o que a impossibilita de concorrer com outras empresas também de pequeno porte que oferecem os mesmos produtos, mas que estão a mais tempo estabelecidas no mercado da capital, ou empresas com produtos a pronta entrega ou uma equipe formada para produção.

4 DIAGNÓSTICO: ANÁLISE SWOT

Segundo Dornelas (2008, p.131): A análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos está mais suscetível.

Com base nessa afirmação e nos conceitos apresentados anteriormente que podemos elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Erika com K, uma empresa pequena e nova no mercado na qual o empreendedor precisa verificar os talentos, habilidades e experiências em relação ao novo negócio (Serra, Torres, Torres, 2004).

A partir da tabela de Serra, Torres, Torres (2004, p.88) de aspectos utilizados para a análise SWOT, podemos fazer o diagnóstico da empresa observando sempre o momento que ela se encontra e o tipo de mercado que ela opera, no caso, o mercado de confeitarias em

Florianópolis. Assim podemos analisar os pontos que necessitam de aprimoramento e as oportunidades e ameaças que fazem parte da realidade da empresa neste momento.

Quadro 4: Análise SWOT

Interno	Forças	Fraquezas
	Boa relação com clientes	Baixa capacidade de atendimento
	Personalização do produto	Pouco tempo de atuação no mercado
	Preço justo	Baixo orçamento para marketing e propaganda
	Combinação de sabores de livre escolha	Repasse no custo da taxa de entrega
		Alto custo de produção
Externo	Oportunidades	Ameaças
	Criar no sabor e apresentação um diferencial dos concorrentes	Concorrência
	Fidelizar clientes do bairro e região	Novas tendências de sabor e modelo na produção de bolos e tortas
	Alianças ou parcerias para diminuir custo de produção	Dificuldade de repasse quando do aumento dos insumos
		Mudança das preferências dos clientes

Fonte: Elaboração da Autora, 2018.

Analisando as informações a tabela SWOT, podemos destacar como força a boa relação com os clientes desde o primeiro contato até o pós-venda o que promove um retorno e uma nova encomenda em um período curto de tempo, e também a propaganda boca-a-boca.

Por se tratar de uma estrutura pequena de empresa, a fraqueza que se destaca é a da baixa capacidade de atendimento. Sendo somente a proprietária responsável pela produção e do uso de maquinário e utensílios não industriais a produção é limitada quanto ao número de tortas ou tipo de encomendas. Em casos de eventos maiores como casamentos, a produção fica fechada exclusivamente para o atendimento daquele único pedido, sendo obrigada muitas vezes de negar o atendimento de outros.

A empresa busca como oportunidade criar no sabor e apresentação dos bolos e tortas um diferencial dos concorrentes. Comparando os cardápios de confeitarias ou de boleiras, o que basicamente muda são os nomes das tortas, porém a variedade de sabores são praticamente os mesmos. É aí que a Erika com K procura se diferenciar, produzindo o clássico de forma diferente e inovadora. Dornelas (2008, p. 135) descreve que “identificar o que os consumidores estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores.”

De acordo com Dornelas (2008) os concorrentes não são apenas as empresas que produzem produtos semelhantes, mas também os concorrentes indiretos, aqueles que desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos. É a concorrência que se destaca como maior ameaça na análise SWOT. Muitas vezes com equipe de trabalho numerosa, estrutura de atendimento, produção profissional e maior capacidade para mudança, a Erika com K fica para trás quanto a velocidade de atualização de portfólio e produção de receitas exclusivas.

4.1 TABELA DETERMINANTE DO TAMANHO DA AMOSTRA

Utilizamos a tabela apresentada no Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado (Gomes, 2005) do SEBRAE/MG em seu curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio, para determinar o número de clientes, tamanho da amostra necessária, para aplicação do questionário dentro da população total estudada.

Figura 4: Tabela Determinante do Tamanho da Amostra

Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Fonte: Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae (2005, p. 31)

Temos como a população total a soma das populações das cidades de Florianópolis, São José e Palhoça, locais onde hoje a empresa Erika com K tem clientes que realizam compras regulares.

A população total dessas três cidades, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018, gira em torno de 900 mil pessoas, fazendo a opção por uma amostra mais homogênea, optou-se por trabalhar com um split de 80/20. Segundo Gomes (2005), “o *split* na tabela de amostragem demonstra o nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população.”.

Conforme exposto na tabela do SEBRAE, conhecendo a população e definindo o erro amostral em +/- 10%, definiu-se a amostra da seguinte forma:

Tabela 1: Cálculo da amostra

Universo a ser pesquisado	900.000
Nível de confiança	95%
Erro amostral	10%
<i>Split</i>	80/20
Amostra	61

Fonte: Adaptado do Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae (2005, p. 32)

Definida a amostra, deu-se início a pesquisa. Foi realizada via internet com a utilização de um questionário eletrônico disponibilizado para acesso pelas redes sociais da empresa, *Facebook* e *WhatsApp*. Após os 3 dias de pesquisa, obtivemos 113 respostas.

4.2 RESULTADO DA PESQUISA

Composto por 18 perguntas, o questionário aplicado teve o objetivo de definir melhor os clientes e conhecer as pessoas que hoje conhecem a marca Erika com K porém não são clientes.

As primeiras sete perguntas tiveram como objetivo conhecer o perfil de quem se disponibilizou a responder a pesquisa. Para conhecer o perfil foram feitas perguntas como: qual o gênero, sua idade, estado civil, qual atividade remunerada que exerce e qual a renda mensal, onde mora e se tem ou mora com alguém que tenha alguma restrição alimentar.

A partir da pergunta oito, a intenção era definir o perfil de compra e preferência quanto a sabores de bolos e recheios.

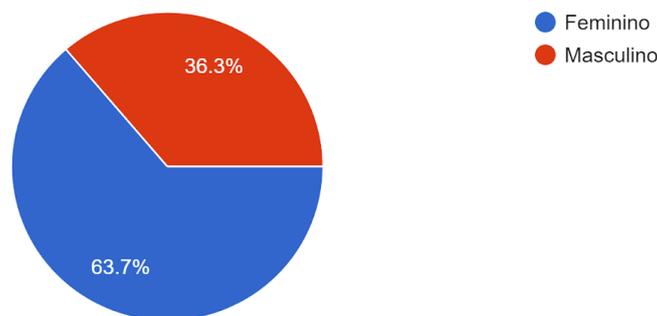
A seguir apresentaremos os resultados, análise e interpretações das questões da pesquisa referente ao mercado consumidor da empresa Erika com K.

Como já era de conhecimento da proprietária, os clientes da empresa estão divididos da seguinte forma em relação ao gênero: 36,3% são do gênero masculino e 63,7% são do gênero feminino, portanto, a grande maioria dos clientes da Erika com K é formada por mulheres.

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados

1. Qual seu gênero?

113 responses



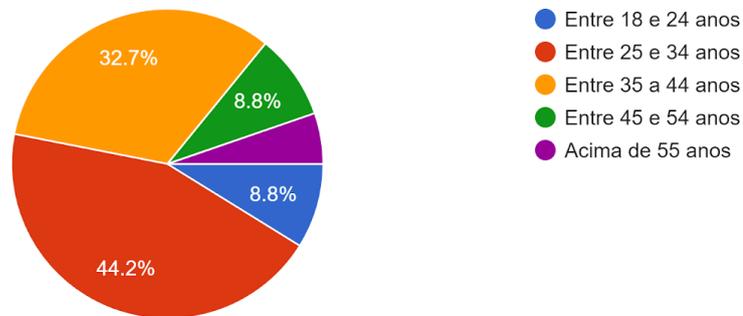
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

No que se refere à idade, 44,2% dos entrevistados têm entre 25 e 34 anos, 32,7% têm entre 35 e 44 anos, com a mesma porcentagem de 8,8% estão os entrevistados com idade entre 18 e 24 anos e os entrevistados com idade entre 45 e 54 anos, e apenas 5,3% possuem mais de 55 anos. Portanto a maioria dos entrevistados têm entre 25 e 44 anos, num total de 76,9%.

Gráfico 2: Idade dos entrevistados

2. Qual a sua idade?

113 responses



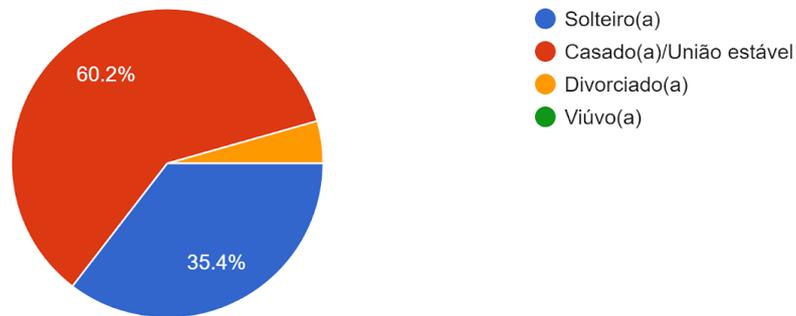
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Com relação ao estado civil, percebe-se que os casados ou com união estável representam a grande maioria totalizando 60,2% dos entrevistados, seguidos por 35,4% de entrevistados solteiros e apenas 4,4% de divorciados.

Gráfico 3: Estado civil dos entrevistados

3. Qual seu estado civil?

113 responses



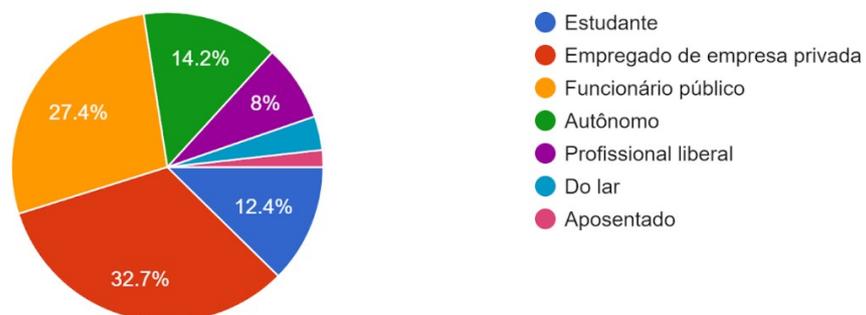
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Com o objetivo de conhecer a ocupação dos entrevistados, perguntamos sobre qual era a sua atividade de ocupação. Como resultado obtivemos que 32,7% são empregados de empresa privada, 27,4% são funcionários públicos, 14,2% são autônomos, 12,4% são estudantes, 8% profissionais liberais e aposentados ou entrevistados que exercem suas atividades cuidando do lar somam 5,3%.

Gráfico 4: Atividade dos entrevistados

4. Qual a sua atividade?

113 responses



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

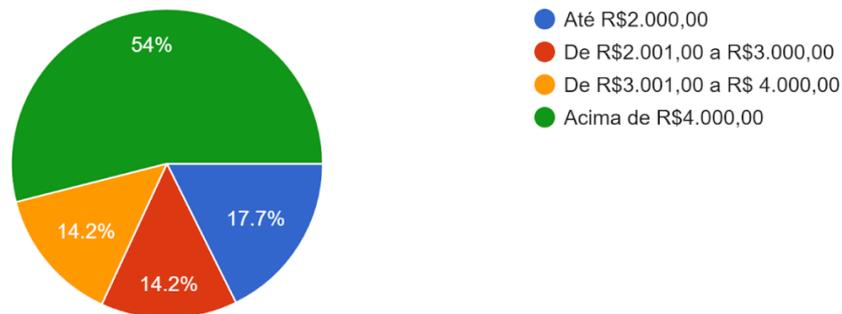
Questionando sobre a renda mensal dos entrevistados, pudemos estimar o seu poder aquisitivo e obtivemos as seguintes respostas: a grande maioria tem renda mensal acima

de 4 mil reais representando 54% dos entrevistados, 17,7% deles recebem até 2 mil reais por mês e com o mesmo percentual de 14,2% estão os entrevistados de duas faixas salariais que são de R\$2.001,00 a R\$3.000,00 e de R\$3.001,00 a R\$4.000,00.

Gráfico 5: Renda mensal dos entrevistados

5. Qual a sua renda média mensal?

113 responses



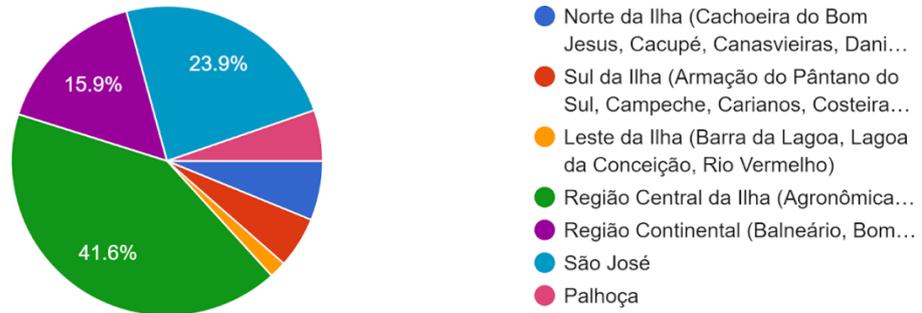
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

A fim de conhecer a abrangência necessária para atendimento desses entrevistados, questionamos sobre o local onde moram, conforme distribuição geográfica apresentada pela Prefeitura de Florianópolis e como resultado descobrimos que a grande maioria dos entrevistados 41,6%, reside na região central da cidade, a mesma onde fica localizada a produção da empresa Erika com K, a qual é abrangida pelos bairros Agrônômica, Centro, Córrego Grande, Itacorubi, João Paulo, José Mendes, Monte Verde, Pantanal, Saco dos Limões, Saco Grande, Santa Mônica e Trindade, o segundo maior público entrevistado reside na cidade vizinha de São José representando 23,9%, seguidos de 15,9% de moradores da região continental de Florianópolis representada pelos bairros de Balneário, Bom Abrigo, Capoeiras, Coqueiros, Estreito, Itaguaçu e Jardim Atlântico, 6,2% moram na região norte da ilha, nos bairros Cachoeira do Bom Jesus, Cacupé, Canasvieiras, Daniela, Ingleses, Jurerê Tradicional, Jurerê Internacional, Ponta das Canas, Praia Brava, Sambaqui e Santo Antônio de Lisboa, empatados com 5,3% estão os moradores da Palhoça e região sul da ilha nos bairros Armação do Pântano do Sul, Campeche, Carianos, Costeira do Pirajubaé, Pântano do Sul, Ribeirão da Ilha, Rio Tavares e Tapera e por fim, temos 1,8% dos entrevistados morando na região leste da ilha, Barra da Lagoa, Lagoa da Conceição e Rio Vermelho.

Gráfico 6: Local onde moram os entrevistados

6. Onde você mora?

113 responses



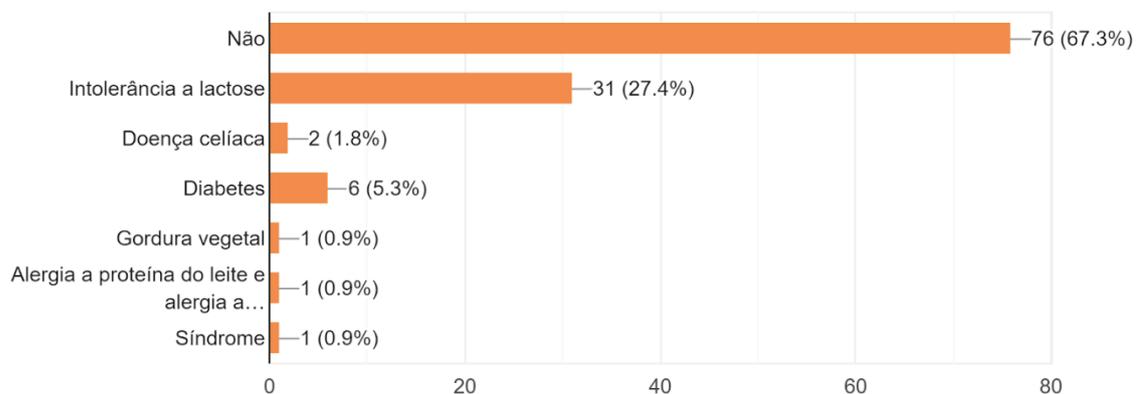
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Na última pergunta referente ao perfil do entrevistado, queríamos saber se ele ou alguém que mora com ele tem algum tipo de restrição alimentar e 67,3% não apresenta nenhuma restrição alimentar. Podendo informar mais de um tipo de restrição alimentar, 32,7% dos entrevistados possui algum tipo como: intolerância a lactose, doença celíaca, diabetes, alergia à proteína do leite, a camarão, gordura vegetal e uma síndrome não especificada.

Gráfico 7: Restrições alimentares

7. Você ou alguém que mora com você tem alguma restrição alimentar?

113 responses



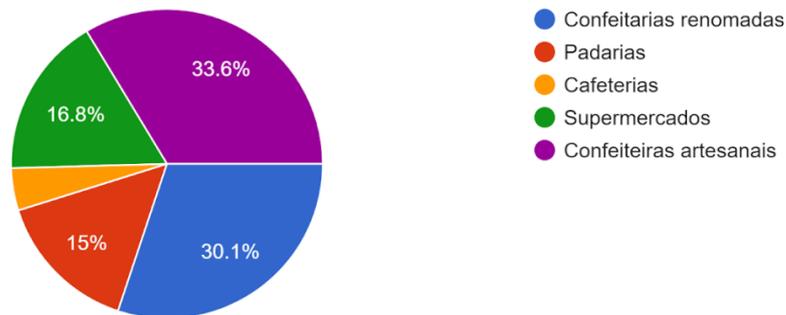
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Conhecido o perfil pessoal dos entrevistados, partimos para conhecer o perfil de compra e suas preferências. Muitos são os fornecedores de bolos e tortas em Florianópolis então questionamos qual seria o fornecedor que o entrevistado procura quando precisa fazer uma encomenda de bolo. Surpreendentemente 33,6% dos entrevistados responderam que procuram confeitarias artesanais para fazer sua encomenda contra 30,1% que procuram confeitarias renomadas, 16,8% procuram supermercados, 15% fazem suas encomendas em padarias e 4,5% dos entrevistados procuram por cafeterias para fazer uma encomenda de bolo.

Gráfico 8: Preferência para tipo de fornecedores

8. Quando você precisa comprar um bolo/torta, qual desses fornecedores você procura?

113 responses



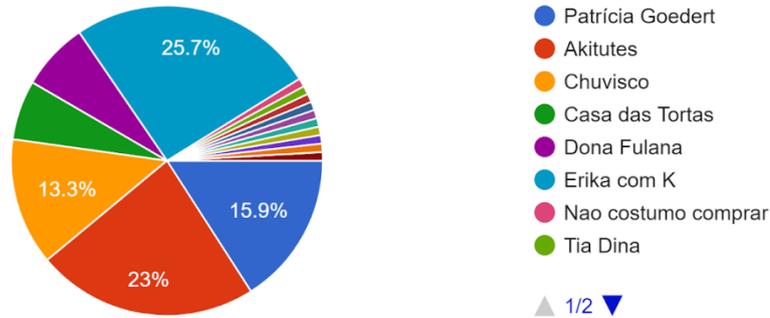
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Identificado o tipo de fornecedor, elencamos os nomes de alguns fornecedores renomados e alguns fornecedores artesanais entre eles a empresa estudada Erika com K. A marca com maior lembrança entre os entrevistados foi a Erika com K com 25,7% seguida da confeitaria Akitutes com 23%, a terceira marca mais lembrada entre as opções com 15,9% foi a Patrícia Goedert e muito próxima a ela está a confeitaria Chuvisco com 13,3%. As duas menos escolhidas foram a Dona Fulana e a Casa das Tortas com 7,1% e 6,2%, respectivamente. Outras confeitarias citadas na opção "outros" somam um percentual de 8,8%. São eles: Tia Dina, Panacotta, Bolo Fofó, Tuzzy, Marli, La Boheme, Rocambole Café e Casa dos Bolos.

Gráfico 9: Marca de preferência de fornecedores

9. Qual é a primeira palavra (ou marca) que lhe vem à cabeça quando você pensa em bolos na cidade de Florianópolis?

113 responses



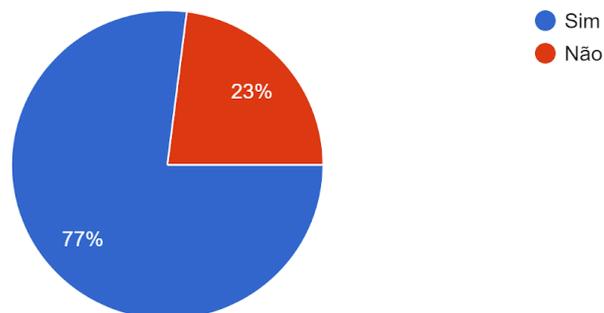
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Depois de elencar a Erika com K como opção na questão anterior, resolvemos saber qual a porcentagem de entrevistados que conhecem a marca Erika com K e descobrimos que 23% dos entrevistados estavam tendo o primeiro contato com a marca ao responder a pesquisa e 77% deles já conhecem a marca.

Gráfico 10: Marca Erika com K

10. Você conhece a marca Erika com K?

113 responses



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Nessa outra pergunta específica sobre a Erika com K, procuramos saber quem alguma vez experimentou nossos produtos, qualquer que seja ele. Como resultado podemos

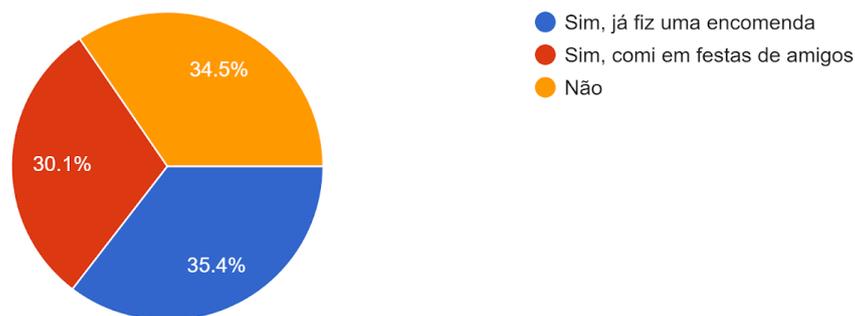
observar que 35,4% dos entrevistados já fizeram encomenda de algum produto, e 30,1% dos entrevistados já experimentaram, mas não fizeram encomenda de nenhum produto.

Apesar de 77% dos entrevistados conhecerem a marca, apenas 65,6% já experimentou algum de nossos produtos, divididos em 35,4% que já fez uma encomenda e 30,1% que participou de alguma festa onde tinham produtos Erika com K e 34,5% não teve oportunidade de conhecer. Observamos que 11,5% dos entrevistados que conhecem a marca nunca experimentaram um produto Erika com K, podemos supor que esses entrevistados nos acompanham apenas pelas redes sociais.

Gráfico 11: Produtos Erika com K

11. Você já experimentou algum produto Erika com K?

113 responses



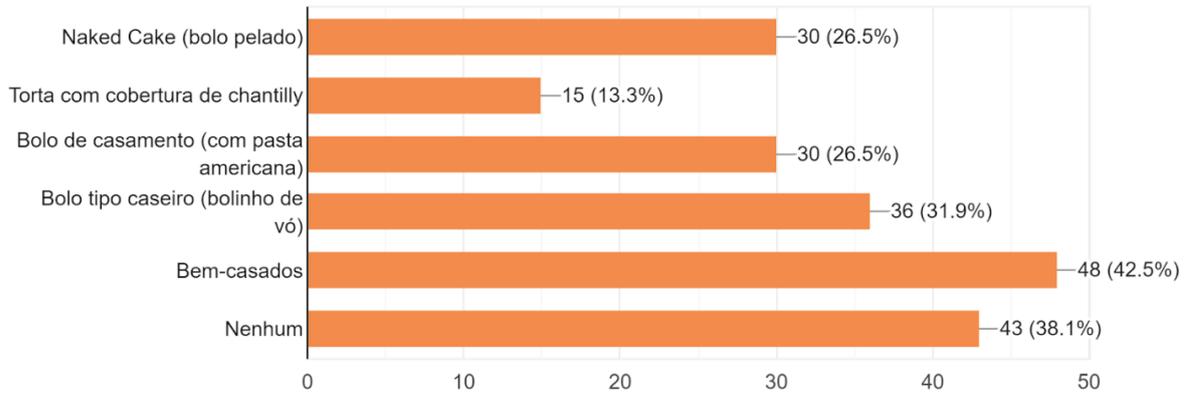
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Agora queríamos saber qual produto as pessoas que responderam à pesquisa conheciam. Por ser uma questão de múltiplas escolhas, o percentual ultrapassa o 100% em sua soma. Dentre as opções de produtos disponíveis, pudemos ranqueá-los por popularidade: o produto mais conhecido são os bem-casados, seguidos pelos bolos caseiros, empatados estão os *naked cakes* e os bolos artísticos de pasta americana e o produto menos degustado são as tortas com cobertura de chantilly. Nos resultados o que nos surpreendeu foi a quantidade de entrevistados que não experimentou nenhum dos produtos listados.

Gráfico 12: Produtos Erika com K

12. Qual desses produtos da Erika com K você já experimentou?

113 responses



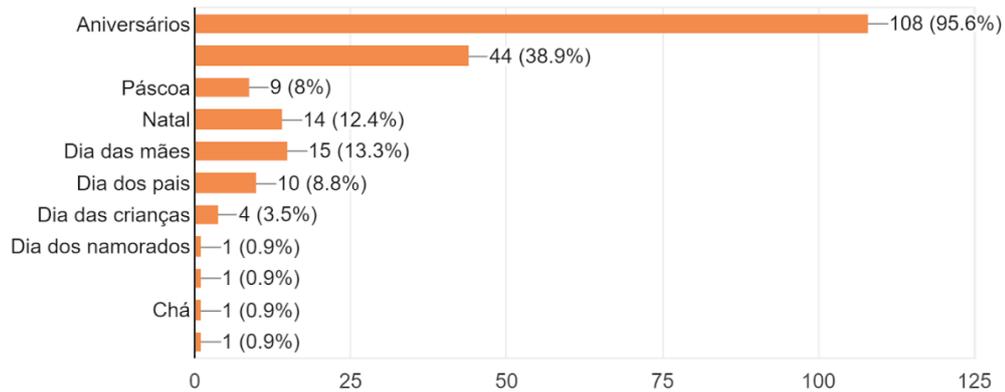
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

A próxima questão perguntava sobre as datas de maior interesse em encomendar um bolo, podendo os entrevistados escolherem mais de uma opção de data comemorativas, em destaque já esperado, ficou as festas de aniversário onde o bolo, qualquer que seja ele, tem um papel essencial no evento, e logo como segunda opção ficou as comemorações em ambiente de trabalho, onde muitas vezes pelo menos uma pessoa faz aniversário todo mês.

Gráfico 13: Momentos para comprar um bolo

13. Em quais momentos/datas comemorativas você pensa em comprar um bolo?

113 respostas



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

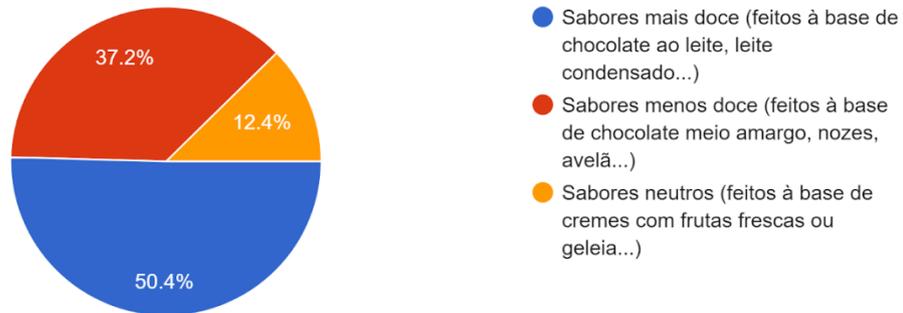
Dando sequência a pesquisa, entramos nas perguntas sobre preferências de paladar, qual sabores os entrevistados mais gostam e quais tipos e sabores de bolos eles preferem comprar.

As respostas da pergunta 14 nos demonstram que a preferência de 50,4% dos entrevistados é por bolos mais doces preparados a base de chocolate ao leite e outros acompanhamentos também mais doces, 37,2% dos entrevistados gostam de sabores menos doces, pode-se dizer até sabores mais amargos a base chocolates meio amargos e apenas 12,4% dos entrevistados preferem bolos mais neutros e refrescantes à base de cremes e frutas.

Gráfico 14: Tipos de sabores

14. Quando você pensa em comer um bolo ou torta, qual sabor você procura?

113 responses



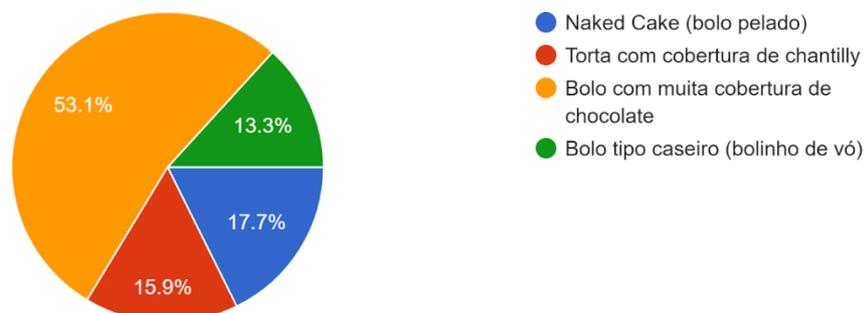
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Ratificando a preferência por sabores mais doces, 53,1% dos entrevistados preferem bolos ou tortas com muita cobertura de chocolate, 17,7% deles preferem bolos pelados, mais conhecidos como *naked cakes*, 15,9% tem preferência por tortas cobertas com chantilly e 13,3% gostam mais de bolos simples tipo caseiro, os bolos da vovó.

Gráfico 15: Tipos de bolos ou tortas

15. Qual tipo de bolo ou torta você prefere?

113 responses



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Quando perguntado sobre qual era a torta que a pessoa mais tinha vontade de comer, as respostas foram equilibradas, exceto a preferência pela torta sensação que foi de

22,1%, sabor clássico que nunca sai de moda. Empatadas com 14,2%, cada, ficaram as tortas *red velvet* e 4 Leites, seguidas da torta de ninho com morangos com 13,3% e da torta 2 amores com 12,4%. Os outros sabores somam 23,8% de preferência.

Gráfico 16: Sabores de tortas

16. Das tortas abaixo, qual você tem mais vontade de comer?

113 responses



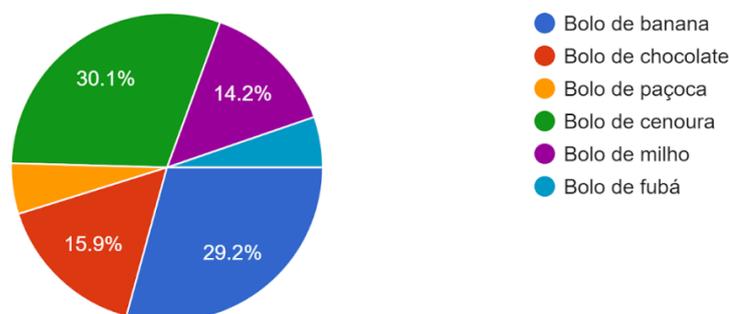
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Perguntamos também quanto ao melhor acompanhamento para um cafézinho da tarde e o bolo de cenoura com 30,1% teve um destaque muito próximo do bolo de banana como 29,2%. Com um percentual bem distante ficaram os bolos de chocolate com 15,9% e o bolo de milho com 14,2% e os bolos de paçoca e fubá com 5,3% somente.

Gráfico 17: Sabores de bolos

17. Dos bolos abaixo, qual acompanha melhor um cafézinho da tarde?

113 responses



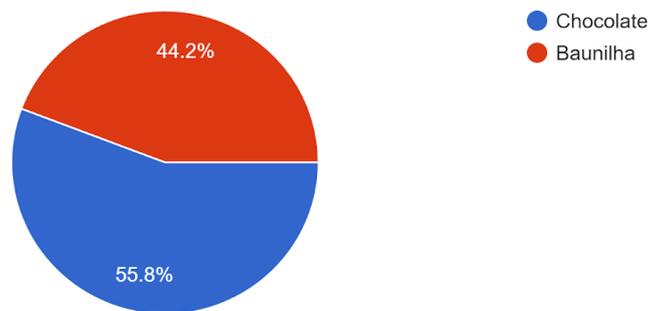
Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Tivemos a curiosidade de saber de qual seria o bolo ideal montado pelos entrevistados e pedimos para que cada um montasse seu bolo preferido, com isso juntando todos os resultados mais votados chegamos ao "bolo ideal" desse universo de entrevistados. Conforme os gráficos abaixo a composição ficou a seguinte: massa de chocolate (55,8% dos votos, gráfico 18), duas camadas de recheio de brigadeiro de chocolate meio amargo com morangos frescos (gráfico 18.1), cobertura de ganache de chocolate (65,5% dos votos, gráfico 18.2) e decorado com frutas frescas conforme gráfico 18.3 com 27,4% dos votos.

Gráfico 18: Massa preferida

18. Escolha 1 opção de massa:

113 responses

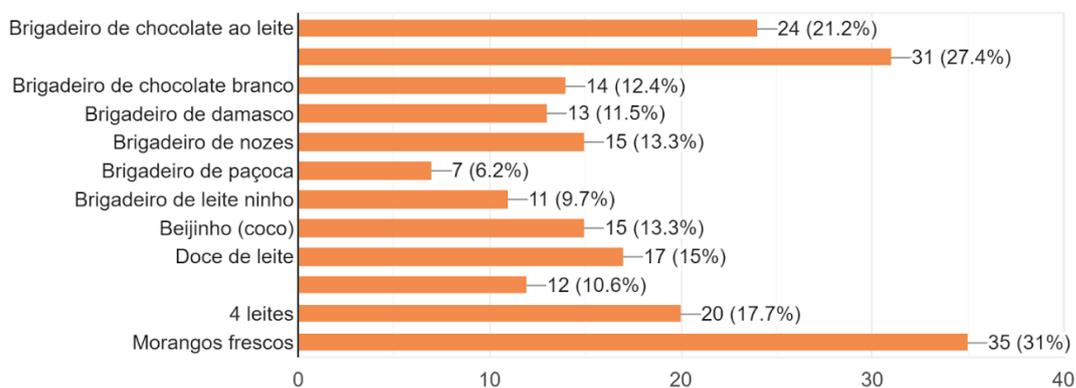


Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Gráfico 18.1: Opções de recheios

18.1. Até 2 opções para o recheio. Escolha a melhor combinação para você.

113 responses

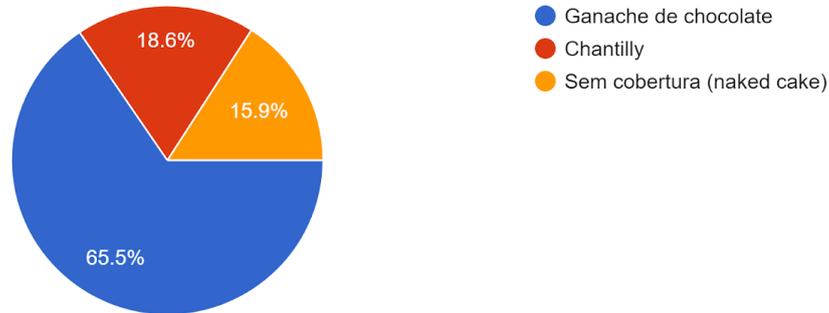


Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Gráfico 18.2: Opções de cobertura

18.2. Escolha 1 opção para cobertura:

113 responses

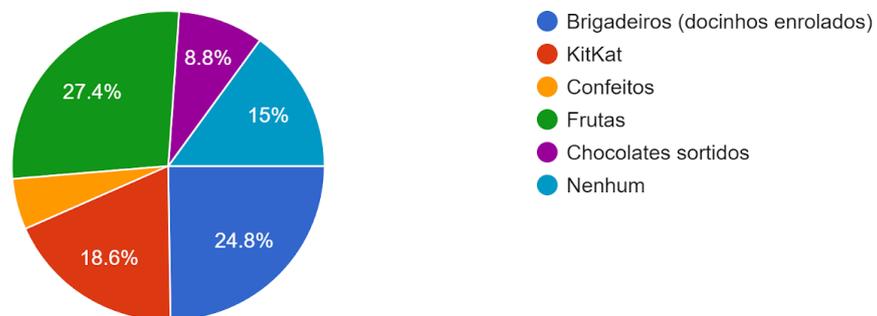


Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

Gráfico 18.3: Opções de decoração

18.3. Escolha 1 opção como topping, um item extra na decoração:

113 responses



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2018)

5 PROGNÓSTICO: APLICAÇÃO DO *BUSINESS MODEL CANVAS*

Faremos a seguir a apresentação do estudo de caso da Erika com K, por meio da construção do *business model CANVAS*.

5.1 PROPOSTA DE VALOR

O valor entregue aos clientes é um bolo de alta qualidade, tanto no sabor, quanto na qualidade da matéria prima utilizada e no design exclusivo nos bolos artísticos. Com seus produtos e parceiros, a empresa proporciona tranquilidade e segurança aos clientes por dar a certeza de oferta de um produto de qualidade e boa procedência.

5.2 SEGMENTOS DE CLIENTE

Com pouco tempo no mercado da confeitaria, ainda não foi possível estabelecer exatamente o segmento de clientes que são atendidos, porém, a Erika com K Bolos tem como perfil de seus clientes mulheres de mais de 25 anos, que estão em busca de produtos personalizados.

5.3 CANAIS

O principal canal de vendas são as redes sociais *Facebook* e *Instagram*. Nelas são expostos todos os produtos, bolos caseiros, bolos artísticos, tortas, *naked cakes* e bem-casados. São publicadas promoções (torta do mês) e produtos disponíveis para pronta entrega ou produtos em teste de aceitação pelos clientes e lançamento de campanha de produtos sazonais em datas comemorativas como a páscoa. Outra opção de canal utilizado é o site próprio.

5.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DO NEGÓCIO

A maioria dos clientes têm uma relação pessoal de amizade com a proprietária. Já nos casos de indicação vindas dos parceiros, busca-se conhecer e traçar um perfil do cliente para conseguir saber quais necessidades precisamos satisfazer, principalmente quando as clientes são noivas na etapa de degustação e escolha de modelo de bolos para seu grande dia.

Outro meio de relacionamento com os clientes são os perfis profissionais nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, lá há interação com clientes atuais e futuros clientes interessados nos produtos já expostos nos álbuns de fotos.

Após a realização do evento entramos em contato pós-venda via *WhatsApp* para saber a opinião do cliente quanto ao produto entregue desde a apresentação até o sabor e

aceitação junto aos convidados. Em caso de eventos com assessoria, esse contato é realizado via cerimonialista.

5.5 RECURSOS CHAVE DO NEGÓCIO

Como recursos principais temos aqueles relacionados à produção dos bolos e bem-casados, utilizados no cumprimento das atividades chave da empresa.

5.6 ATIVIDADES CHAVE

Produção de itens de qualidade, a atualização do conhecimento e técnicas de confeitaria e especialização da mão de obra é primordial. As ações de venda e promoção da marca, ainda em processo embrionário, farão com que a marca Erika com K seja (re)conhecida.

5.7 OS PARCEIROS CHAVE

É sabido que, em sua grande maioria, o planejamento de um evento de grande porte como casamentos, bodas e aniversários de 15 anos, contam com a contratação do serviço de assessoria de eventos. Sendo assim, o contato com cerimonialistas é uma das principais parcerias para o sucesso da empresa, tanto na confecção dos bolos artísticos, quanto na produção dos bem-casados utilizados como lembrancinha nesses eventos. Outra parceria importante é com os ateliês fabricantes de doces finos, profissionais especializados em fabricação de doces para eventos, mas que não fazem a produção de outros itens de alimentação para festa.

5.8 ESTRUTURA DE CUSTOS

Dentre as atividades chave elencadas, a especialização da mão de obra é hoje o custo mais importante desse modelo de negócios. A proprietária, que é quem efetivamente atua na produção, procura estar atualizada pelos melhores cursos de confeitaria oferecidos na cidade de Florianópolis. Outros custos envolvidos são os de embalagem, entrega e customização da decoração com *topper*.

5.9 FONTES DE RECEITA

Os fluxos de receita são gerados pela venda direta de seus produtos aos clientes que procuram a empresa, como também a venda dos produtos com oferta de pronta entrega divulgadas nas redes sociais.

5.10 FORNECEDORES

Ainda com a produção muito reduzida, a compra de produtos é feita diretamente em supermercados e atacados, lojas de confeitaria e sites de internet especializados em embalagens.

Os produtos adquiridos vão desde insumos para produção das massas e recheios: farinha de trigo, açúcar, ovos, cacau, essências, leite condensado, creme de leite, chocolates, e frutas, até os utensílios de produção, materiais de higiene e proteção e embalagens como caixas, papéis e acabamento.

Segundo SEBRAE (2016), para escolha dos fornecedores alguns fatores devem ser analisados como: distância física, referências, custo do frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, forma de pagamento e de entrega.

Os fornecedores são selecionados a partir da análise de preço de seus produtos e disponibilidade para pronta entrega, nas compras feitas pela internet leva-se em consideração a agilidade na entrega, flexibilidade de pagamento e qualidade, pois desde o início há a preocupação constante com a qualidade de todos os produtos fabricados.

Mesmo já estando em atuação em Florianópolis nos últimos quatro anos, a empresa de bolos não possui um modelo de negócio estruturado, definido e claro. Então, a partir dos dados expostos anteriormente, podemos montar o *CANVAS* conforme a seguir:

Quadro 5: *Business Model CANVAS* da Erika com K Bolos.

Parcerias chave -Assessoria de eventos - Cerimonialistas - Ateliês de doces finos	Atividades chave - <i>Know how</i> em produção de bolos - Promoção de vendas	Proposta de valor - Customização - Sabor - Qualidade - Design exclusivo - Segurança	Relacionamento com o cliente - Personalização do atendimento - Atendimento via redes sociais - Pós-venda	Segmentos de clientes Mulheres com mais de 25 anos
	Recursos chave - Formação profissional - Maquinário e utensílios - Redes sociais		Canais - Cerimonialistas - Redes sociais - Site	
Estrutura de custo - Especialização da mão de obra - Embalagem - Entrega - Customização - Custos de produção			Fontes de receita - Venda de produtos encomendados - Venda de pronta entrega	

Fonte: Elaboração da Autora, 2018.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Erika com K nasceu e cresceu de maneira inesperada e chegou a hora de parar e repensar na proposta da empresa, no negócio e em seus objetivos.

Reestruturar faz parte, deveria ser natural e durante o processo de produção, mas para uma empresa pequena, administrada e colocada em funcionamento por apenas uma pessoa, faz com que esse processo seja mais difícil e lento.

Com relação ao objetivo geral deste trabalho de estruturar o modelo de negócio para a empresa Erika com K Bolos, pudemos com a utilização da análise SWOT e ferramenta

CANVAS atingir o objetivo de estruturação do modelo e conseqüentemente chegar aos objetivos específicos propostos neste trabalho.

O primeiro objetivo específico era reconhecer os parceiros chave, fornecedores e canais. Como parceiros chave identificamos as assessorias de evento, cerimonialistas e ateliês especializados em produção de doces finos para eventos. É possível através deles a expansão da cartela de clientes uma vez que não pode faltar um bolo profissional em muitos eventos especiais.

O estreitamento do relacionamento com fornecedores é possível, porém complicado, já que a produção é baixa e o volume de compra de insumos é pequeno. Como canais de aproximação com os clientes e exposição dos produtos, as redes sociais são hoje a maneira mais rápida, abrangente e democrática de comunicação.

O segundo objetivo era descrever atividades chave e recursos chave do negócio. Como atividade chave se destaca o *know how* em produção de bolos tendo como recurso chave do negócio o investimento em formação e atualização das técnicas de confeitaria.

Para estreitar relacionamento com os clientes e atingir o terceiro objetivo específico, chegamos com a ferramenta *CANVAS* aos tópicos de personalização do atendimento com a produção de bolos exclusivos para cada cliente, o cliente escolhe a melhor maneira de nos contactar, seja via e-mail, redes sociais ou aplicativos de conversa.

Infelizmente o quarto objetivo específico não foi plenamente observado e não pudemos fazer uma análise mais profunda sobre a concorrência local, mas com a aplicação da pesquisa pudemos conhecer as preferências e marcas que mais chamam a atenção dos entrevistados.

Quanto às melhorias propostas ao negócio e finalização do quinto e último objetivo específico, a mais importante é possibilitar a dedicação exclusiva para os trabalhos de produção e criação de produtos Erika com K. A falta de tempo e divisão do horário de trabalho dificultam a ampliação da capacidade de atendimento e crescimento da empresa.

Elaborar um cardápio com as opções de bolos e tortas disponíveis é outra melhoria que traria mais comodidade aos clientes na hora de decidir qual bolo gostaria de comprar, o que também contribuiria para diminuição da perda de insumos durante a produção de bolos tão variados.

ABSTRACT:

The present study has as objective to realize a business plan for the structuring of an artisanal confectionery in the city of Florianopolis / SC, which works essentially on demand. For this, the work presents SWOT analysis and canvas construction analyzing the current situation of the company. Methodologically, this study is classified as a basic bibliographical research, aiming at the solution of a practical, exploratory, descriptive, qualitative and quantitative problem, data collection, which sought to obtain information through questionnaire application and case study. With the application of the questionnaire it was possible to identify the personal and purchasing profile of current and future customers. we can conclude that there is much to be improved, but that we are on the right path of growth and meeting the needs of our customers.

Keywords: Business model, CANVAS, Business Plan.

REFERÊNCIAS

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GONÇALVES, José Artur Teixeira. **Objetivos gerais e específicos**. Disponível em: <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com.br/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing**. São Paulo: Revista e Atualizada, 1930.

Guia da Gestão. Ferramenta para diagnóstico: modelo *CANVAS*. Disponível em: <<http://www.guiadagestao.com.br/ferramentas-para-o-diagnostico-modelo-CANVAS/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**: Um guia conciso. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Ltc, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2001. Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**: Como criar e implementar planos eficazes. mercados. São Paulo: Futura, 1999.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

Resultados Digitais. Planejamento estratégico: o passo a passo completo. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

SEBRAE. **Conheça seu Mercado**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 17 out. 2018.

SEBRAE. **Pesquisa e Desenvolvimento - Pesquisa de Fornecedores**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17 out. 2018.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: Conceitos, Roteiro Prático, Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA**1. Qual seu gênero?**

- Feminino
- Masculino

2. Qual a sua idade?

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 a 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Acima de 55 anos

3. Qual seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União estável
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

4. Qual a sua atividade?

- Estudante
- Empregado de empresa privada
- Funcionário público
- Autônomo
- Profissional liberal
- Do lar
- Aposentado

5. Qual a sua renda média mensal?

- Até R\$2.000,00
- De R\$2.001,00 a R\$3.000,00
- De R\$3.001,00 a R\$ 4.000,00
- Acima de R\$4.000,00

6. Onde você mora?

- Norte da Ilha (Cachoeira do Bom Jesus, Cacupé, Canasvieiras, Daniela, Ingleses, Jurerê Tradicional, Jurerê Internacional, Ponta das Canas, Praia Brava, Sambaqui, Santo Antônio de Lisboa)
- Sul da Ilha (Armação do Pântano do Sul, Campeche, Carianos, Costeira do Pirajubaé, Pântano do Sul, Ribeirão da Ilha, Rio Tavares, Tapera)
- Leste da Ilha (Barra da Lagoa, Lagoa da Conceição, Rio Vermelho)
- Região Central da Ilha (Agrônômica, Centro, Córrego Grande, Itacorubi, João Paulo, José Mendes, Monte Verde, Pantanal, Saco dos Limões, Saco Grande, Santa Mônica, Trindade)
- Região Continental (Balneário, Bom Abrigo, Capoeiras, Coqueiros, Estreito, Itaguaçu, Jardim Atlântico)
- São José
- Palhoça

7. Você ou alguém que mora com você tem alguma restrição alimentar?

- Não
- Intolerância a lactose
- Doença celíaca
- Diabetes
- Outros: _____

8. Quando você precisa comprar um bolo/torta, qual desses fornecedores você procura?

- Confeitarias renomadas
- Padarias
- Cafeterias
- Supermercados
- Confeiteiras artesanais

9. Qual é a primeira palavra (ou marca) que lhe vem à cabeça quando você pensa em bolos na cidade de Florianópolis?

- Patrícia Goedert
- Akitutes
- Chuvisco
- Casa das Tortas
- Dona Fulana
- Erika com K
- Outros: _____

10. Você conhece a marca Erika com K?

- Sim
- Não

11. Você já experimentou algum produto Erika com K?

- Sim, já fiz uma encomenda
- Sim, comi em festas de amigos
- Não

12. Qual desses produtos da Erika com K você já experimentou?

- Naked cake* (bolo pelado)
- Torta com cobertura de chantilly
- Bolo de casamento (com pasta americana)
- Bolo tipo caseiro
- Bem-casados
- Nenhum

13. Em quais momentos/datas comemorativas você pensa em comprar um bolo?

- Aniversários
- Comemorações no ambiente de trabalho
- Páscoa
- Natal
- Dia das mães
- Dia dos pais

- Dia das crianças
- Outros: _____

14. Quando você pensa em comer um bolo ou torta, qual sabor você procura?

- Sabores mais doce (feitos à base de chocolate ao leite, leite condensado...)
- Sabores menos doce (feitos à base de chocolate meio amargo, nozes, avelã...)
- Sabores neutros (feitos à base de cremes com frutas frescas ou geleia)

15. Qual tipo de bolo ou torta você prefere?

- Naked cake* (bolo pelado)
- Torta com cobertura de chantilly
- Bolo com muita cobertura de chocolate
- Bolo tipo caseiro para café da tarde

16. Das tortas abaixo, qual você tem mais vontade de comer?

- Torta mineira (abacaxi com coco)
- Torta 2 amores (brigadeiro preto e branco)
- Torta de brigadeiro com doce de leite
- Torta Churros
- Torta 4 leites
- Torta ninho e morangos (brigadeiro de leite ninho com morangos frescos)
- Torta sensação (brigadeiro de chocolate e morangos frescos)
- Torta Red Velvet (massa veludo vermelho com recheio de cream cheese)

17. Dos bolos abaixo, qual acompanha melhor um cafezinho da tarde?

- Bolo de banana
- Bolo de chocolate
- Bolo de paçoca
- Bolo de cenoura
- Bolo de milho
- Bolo de fubá

MONTE SEU BOLO

18. Escolha 1 opção de massa:

- Chocolate
- Baunilha

18.1. Até 2 opções para o recheio. Escolha a melhor combinação para você.

- Brigadeiro de chocolate ao leite
- Brigadeiro de chocolate meio amargo
- Brigadeiro de chocolate branco
- Brigadeiro de damasco
- Brigadeiro de nozes
- Brigadeiro de paçoca
- Brigadeiro de leite ninho
- Beijinho (coco)
- Doce de leite
- Churros (doce de leite com canela)
- 4 leites

Morangos frescos

18.2. Escolha 1 opção para cobertura:

Ganache de chocolate

Chantilly

Sem cobertura (*naked cake*)

18.3. Escolha 1 opção como topping, um item extra na decoração:

Brigadeiros (docinhos enrolados)

KitKat

Confeitos

Frutas

Chocolates sortidos

Nenhum