



NATHÁLIA VASCONCELOS TAVARES

**BASE DA PIRÂMIDE ECONÔMICA E
MODELOS DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS NO SEGMENTO LÁCTEO DO SUL
DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG
2012**

NATHÁLIA VASCONCELOS TAVARES

**BASE DA PIRÂMIDE ECONÔMICA E MODELOS DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SEGMENTO LÁCTEO DO SUL DE
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dr. Joel Yutaka Sugano

Coorientador

Dr. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS – MG
2012**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Tavares, Nathália Vasconcelos.

Base da pirâmide econômica e modelos de negócios : estudo de
casos múltiplos no segmento lácteo do sul de Minas Gerais /
Nathália Vasconcelos Tavares. – Lavras : UFLA, 2012.

123 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Joel Yutaka Sugano.

Bibliografia.

1. Inovação. 2. Canvas. 3. Laticínios. I. Universidade Federal de
Lavras. II. Título.

CDD – 658.4012

NATHÁLIA VASCONCELOS TAVARES

**BASE DA PIRÂMIDE ECONÔMICA E MODELOS DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SEGMENTO LÁCTEO DO SUL DE
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 28 de fevereiro de 2012

Dr. Cleber Carvalho de Castro - UFLA

Dr. Egdard Elie Roger Barki – FGV-SP

Dr. Luiz Marcelo Antonialli - UFLA

Dr. Joel Yutaka Sugano - UFLA

Orientador

**LAVRAS – MG
2012**

Aos meus pais, irmãos e sobrinha, meu amor maior.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço fielmente a Deus, que por intercessão de Nossa Senhora, esteve ao meu lado constantemente, aliviando as preocupações do processo acadêmico.

Aos meus pais, exemplos de fé e perseverança, que sempre se disponibilizaram a estarem junto a mim em todos os momentos, especialmente nos mais difíceis e por sentirem todas as alegrias junto a mim.

Aos meus irmãos queridos, Luiza e Gustavo, que com tanto amor e carinho torceram por mim e se fizeram tão presentes. Ao meu cunhado Edmarcos, por ceder seus tempos de família em prol dos meus. A Maria Luiza, meu amor maior e mais verdadeiro, pela alegria constante e bênção em minha vida e caminhada.

As minhas amigas tão queridas – as “Amilgas” – por todos os momentos de alegria e companheirismo. Por mais longe que estejamos e por mais ocupadas que nos tornemos, a presença de vocês será sempre sentida.

Aos amigos do “Setimaço” pela construção de uma amizade tão linda e gostosa, capaz de permanecer por tanto tempo e se fazer tão importante, mesmo com a distância e a vida corrida típica da vida adulta.

Aos colegas do mestrado, pela convivência e pelas trocas de experiências (acadêmicas e de vida). Especialmente agradeço Ceyça, Rosália, Cibele (entenda-se Cibele e família) e Anderson. Ao amigo Lucas que se dispôs a ser meu motorista nos dias das entrevistas.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia pela oportunidade.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela concessão da bolsa de estudos.

Ao orientador e coorientador, Professores Joel e Cleber, por me mostrarem que por meio da academia é possível enxergar um mundo tão cheio de possibilidades, atravessando as fronteiras da sala de aula.

Aos empresários entrevistados, por cederem tempo, informações e conhecimento, possibilitando a construção deste trabalho.

Aos professores Edgard Barki e Luiz Marcelo Antonialli por aceitarem o convite de composição da Banca de Defesa, contribuindo para o enriquecimento deste trabalho de forma tão cordial.

A todos os membros do GEREI pelas contribuições durante o percurso de pesquisa.

Agradeço ainda a todos aqueles que de alguma forma se dispuseram a me ajudar, mesmo sem receber nada em troca. Serei eternamente grata.

“Será que você já parou para pensar nas coisas que fazem o mundo girar?”

Luiz Otávio Lima

RESUMO

A definição das estratégias das empresas era tradicionalmente embasada na condição de criar e desenvolver negócios para atender as classes mais altas da sociedade, o que alguns autores têm mudado em virtude do crescimento exponencial do mercado de baixa renda. Nesse contexto, adota-se como questão de pesquisa: como a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação em modelo de negócios para as organizações? Estabelece-se como objetivo geral deste trabalho verificar como a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação em modelo de negócios para as organizações, especialmente para os laticínios da região Sul de Minas Gerais. De forma complementar, assume-se como objetivos específicos a) identificar quais fatores caracterizam a inovação em modelos de negócios para as organizações voltadas para os mercados da base da pirâmide e b) verificar se pequenas empresas também inovam em modelos de negócios na busca pelos mercados da base da pirâmide. A postura metodológica abordada é de natureza qualitativa, exploratória quanto aos seus objetivos, sendo do tipo estudo de casos múltiplos, assumindo os laticínios da região Sul de Minas Gerais como objeto de pesquisa. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas conduzidas com o auxílio de um questionário semi-estruturado, com questões padronizadas adaptadas do método Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2009). Este trabalho confirma a teoria que abarca o atendimento à base da pirâmide econômica e esclarece que o modelo de negócios voltado para a base da pirâmide econômica deve prezar pela qualidade, mas a baixos custos, o que leva a baixos preços, devendo abarcar alguma atividade de apoio à produção que agregue valor a ela. As discussões em torno dos dados obtidos nesta pesquisa demonstram que a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação no momento em que deseja e exige produto de boa qualidade a preços baixos, forçando as empresas a terem excelentes estruturas de custos e serem excelentes nas suas atividades produtivas. Identifica-se a partir do modelo Canvas que os fatores que caracterizam a inovação em modelos de negócios voltados para os mercados da base da pirâmide são: segmento de clientes, proposição de valor, fluxo de receitas e estrutura de custos. Verificou-se também que inovação em modelos de negócios voltados para a base da pirâmide econômica não é uma peculiaridade das grandes empresas, sendo possível e praticada por micro e pequenas empresas. Acredita-se que ainda haja muitas lacunas a serem preenchidas por estudos que unam teoria sobre inovação em modelo de negócios e sobre mercados da base da pirâmide, e dissertem a respeito da inovação em modelos de negócios voltados para a base da pirâmide.

Palavras-chave: Base da pirâmide. Inovação. Modelo de negócios. Laticínios.

ABSTRACT

The definition of corporate strategies were traditionally grounded in condition to create and develop businesses to meet the higher classes of society, which some authors have changed due to the exponential growth of the low-income market. In this context, the research question is: how the bottom of the pyramid constitutes a source of innovation in business model for organizations? The general objective of this paper is to verify how the bottom of the pyramid constitutes a source of innovation in business model for organizations, especially for dairy products in the southern region of Minas Gerais. As a complement, assumes as specific objectives a) identify which factors characterize innovation in business models for organizations facing to the bottom of the pyramid markets and b) verify if small businesses also innovate in business models in the search for bottom of the pyramid markets. The methodological approach is discussed qualitative, exploratory about their goals, and the type multiple case study, assuming the dairy of southern region Minas Gerais as a research subject. Data collection was through interviews conducted with the aid of a semi-structured questionnaire with standardized questions adapted from the Canvas method proposed by Osterwalder and Pigneur (2009). This work confirms the theory that embraces the attendance to the bottom of the economic pyramid and explains the business model facing on the bottom of the economic pyramid should give value to the quality, but low cost which leads to lower prices and should embrace some support activity to the production which adds value to it. The discussions around the data obtained in this study show that the bottom of the pyramid constitutes a source of innovation when they expect and demand good quality product at low prices, forcing companies to have excellent cost structures and to be excellent in their productive activities. Identifies up from Canvas model that factors which characterize innovation in business models focused on the bottom of the pyramid markets are: customer segments, value proposition, revenue stream and cost structure. It was also found that innovation in business models facing to the bottom of the economic pyramid is not a peculiarity of large enterprises, and can be practiced by micro and small enterprises. It is believed that there are still many gaps to be filled by studies that unite theory about innovation in business model and on the bottom of the pyramid markets, and descant about innovation in business models facing on the bottom of the pyramid.

Key-words: Bottom of the pyramid. Innovation. Business model. Dairy

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelo de Negócios Canvas do Laticínio 1	48
Quadro 2	Modelo de Negócio Canvas do Laticínio 2.....	69
Quadro 3	Modelo de Negócio Canvas do Laticínio 3.....	87
Quadro 4	Modelo de Negócio Canvas Genérico	109

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Distribuição da população do Brasil por classes econômicas.....	19
Tabela 2	PIB (R\$mil) de Minas Gerais e por regiões de planejamento.....	36
Tabela 3	Valor adicionado (R\$mil) da agropecuária por regiões de planejamento do Estado de Minas Gerais.....	36
Tabela 4	A produção de leite no Brasil, por Estado, no período de 2008 a 2010	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O que é a base da pirâmide?	18
2.2	Base da pirâmide: oportunidades de negócios	22
2.3	Inovação em modelo de negócios	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	Natureza e tipo de pesquisa	34
3.2	Objeto de Estudo: laticínios do Sul de Minas Gerais	35
3.3	Coleta dos dados	40
3.4	Análise dos dados	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1	Cada caso é um caso	45
4.1.1	Laticínio 1	45
4.1.1.1	Segmento de Clientes	49
4.1.1.2	Proposição de valor	50
4.1.1.3	Canais	55
4.1.1.4	Relacionamento com clientes	56
4.1.1.5	Fluxos de Receitas	59
4.1.1.6	Recursos-chave	60
4.1.1.7	Atividades-chave	61
4.1.1.8	Parcerias-chave	63
4.1.1.9	Estrutura de custo	65
4.1.2	Laticínio 2	66
4.1.2.1	Segmento de Clientes	70
4.1.2.2	Proposição de valor	71
4.1.2.3	Canais	73

4.1.2.4	Relacionamento com clientes	75
4.1.2.5	Fluxo de receitas.....	77
4.1.2.6	Recursos-chave.....	79
4.1.2.7	Atividades-chave	80
4.1.2.8	Parcerias-chave	81
4.1.2.9	Estrutura de custo.....	83
4.1.3	Laticínio 3	85
4.1.3.1	Segmento de clientes	88
4.1.3.2	Proposição de valor.....	89
4.1.3.3	Canais.....	91
4.1.3.4	Relacionamento com clientes	92
4.1.3.5	Fluxo de receitas.....	94
4.1.3.6	Recursos-chave.....	96
4.1.3.7	Atividades-chave	98
4.1.3.8	Parcerias-chave	100
4.1.3.9	Estrutura de custo.....	101
4.2	A união leva ao padrão	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
	REFERÊNCIAS.....	117

1 INTRODUÇÃO

A definição das estratégias das empresas era tradicionalmente embasada na condição de criar e desenvolver negócios, produtos e serviços para atender as classes mais altas da sociedade sob a justificativa de que as pessoas e famílias dessas classes possuíam maior poder aquisitivo. O consenso na formulação das estratégias voltadas para essas classes acontece de tal forma que gera altos níveis de competição e concorrência nesses mercados, o que sugere às empresas buscarem novos mercados, menos desbravados e com potencial de consumo.

A busca por novos mercados leva o segmento denominado de baixa renda a ser o foco de atenção das grandes empresas de um modo geral, em virtude de seu crescimento exponencial recente (MIYATA, 2010). Os bilhões de indivíduos que formam esse segmento representam possibilidades de negócios que podem ser criados e desenvolvidos para esse público, solucionando seus problemas e atendendo suas demandas, sendo lucrativos e rentáveis em proporções diferentes dos negócios voltados para as classes econômicas de maior poder aquisitivo.

Acredita-se que apenas políticas governamentais e assistencialistas não são capazes de solucionar os problemas e atender as demandas da população de baixa renda. Presume-se de considerável importância o envolvimento da iniciativa privada no desenvolvimento de soluções que atendam a população mundial menos favorecida economicamente, contribuindo para seu desenvolvimento de forma profissional e ética, resguardando sua dignidade e autoestima.

Desde o ano de 2002, com as publicações de Prahalad e Hammond e Prahalad e Hart, o interesse nos estudos sobre a base da pirâmide econômica tem aumentado e conquistado novos estudiosos. No trabalho *“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”*, publicado em 2002, Prahalad e Hart (2002) afirmaram

que o conceito de projetar empresas economicamente viáveis para atender a base da pirâmide tem alcançado considerável destaque.

Até então a maioria dos discursos relacionados focou-se em como as empresas podem criar novas capacidades e novos modelos de negócios para atender novos mercados (LONDON; HART, 2004). A literatura da base da pirâmide (BP) ganhou popularidade sugerindo uma ligação sinérgica entre estratégia de negócios e redução da pobreza (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010).

Assume-se como verdade que traçar estratégias empresariais que atendam os consumidores da base da pirâmide seja uma tarefa de significativa complexidade para as organizações, partindo-se do pressuposto de que deva oferecer produtos e serviços a preços mais baixos sem comprometer a qualidade. Portanto torna-se um desafio produzir com qualidade, minimamente a mesma, com a qual atende as populações do topo da pirâmide a custos menores.

A importância da percepção do mercado dos pobres como última fronteira de acumulação do mercado global avança de forma célere (DUPAS, 2007). Muitas empresas no mundo já perceberam isso e têm trabalhado para conquistar o mercado de baixa renda. Especialmente no Brasil temos os casos do Bradesco, no mercado bancário, Casas Bahia, no comércio de móveis e eletrodomésticos, Nestlé, Danone e Habib's, no ramo alimentício, entre outras empresas, que dentro das particularidades de seus respectivos modelos de negócios, têm chegado ao consumidor de baixa renda e conseguido conquistá-lo.

Se a crescente perspectiva de considerar as classes econômicas mais baixas como mercado a ser desbravado deve forçar as empresas a inovarem e não a exigir “direitos de impor soluções”, como afirma Prahalad (2010), então adota-se como questão que norteará essa pesquisa: como a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação em modelo de negócios para as organizações?

Prahalad e Hart (2002) argumentam que a base da pirâmide desafia a lógica gerencial convencional, o que não significa que ela não seja um grande e inexplorado território para o crescimento rentável. No entanto, para explorar esse território, considera-se a hipótese de que a base da pirâmide econômica seja um campo fértil para a inovação em modelos de negócios.

A partir do questionamento proposto e da hipótese que se pretende validar, estabelece-se como objetivo geral deste trabalho verificar como a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação em modelo de negócios para as organizações, especialmente para os laticínios da região Sul de Minas Gerais. De forma complementar, assume-se como objetivos específicos a) identificar quais fatores caracterizam a inovação em modelos de negócios para as organizações voltadas para os mercados da base da pirâmide e b) verificar se pequenas empresas também inovam em modelos de negócios na busca pelos mercados da base da pirâmide.

Zilber e Silva (2010) afirmam que trabalhos acadêmicos focados na área de estratégia empresarial para a baixa renda são escassos. Portanto, espera-se que com o conhecimento e o entendimento das estratégias empresariais voltadas para a base da pirâmide este trabalho possa contribuir; de um lado para alicerçar as ações de organizações privadas quanto à necessidade e importância de suas ações inovadoras voltadas para essa camada socioeconômica; e de outro para a comunidade acadêmica, ao enriquecer as discussões sobre o tema inovação e sua aplicabilidade em iniciativas econômicas e sociais.

O fato de contribuir para as ações organizacionais no que se refere à proposição de novos modelos de negócios, os quais atendam aos mercados da base da pirâmide talvez gere consequências não apenas para as organizações, em termos de investimentos em inovações e seus possíveis retornos, em termos financeiros e mercadológicos, mas também para toda a sociedade no momento

em que favorece o rompimento de uma das principais mazelas sociais – a pobreza multidimensional.

Desde o primeiro trabalho de Prahalad a proposta inicial é que as grandes empresas desenvolvam produtos e serviços para a população da base da pirâmide, a preços e condições de pagamentos condizentes com o perfil dessa população, de preferência envolvendo-os na estrutura de produção e distribuição dos bens, como se estimulasse o empreendedorismo entre essa classe. Dessa forma, os dois extremos da relação seriam atendidos, por um lado, as empresas aumentariam suas receitas e lucros e por outro, o problema social da pobreza seria, ao menos, amortecido.

Cabe ressaltar que o foco deste trabalho não é discutir sobre a pobreza e as possíveis formas de combatê-la ou erradicá-la, ainda que se reconheça a importância do tema. Apesar da questão da pobreza ser tema recorrente quando se fala em estratégias voltadas para a base da pirâmide, o foco neste trabalho é compreender como a base da pirâmide tem influenciado as estratégias empresariais, mais especificamente como tem levado as organizações a inovarem em seus modelos de negócios.

Este trabalho está estruturado em cinco partes, começando por esta introdução. Na segunda parte são apresentados os conceitos teóricos sobre os dois principais temas deste trabalho: base da pirâmide e inovação em modelos de negócios, que embasam as discussões posteriores. Na terceira parte, são esclarecidos os procedimentos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa. Na quarta parte são apresentados os resultados da pesquisa, discutindo-os e relacionando-os às afirmações teóricas, para que na quinta parte, se tenha as considerações finais do trabalho, suas contribuições teóricas e empíricas e suas limitações, assim como proposições para novas e futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atender mercados da base da pirâmide está diretamente atrelado à capacidade organizacional de compreender a essência desse mercado, estando a par de suas necessidades, capacidades e das oportunidades que representa, e com a competência de inovar na proposição de modelos de negócios voltados para esta camada econômica.

Portanto, essa seção apresenta uma revisão bibliográfica sobre os dois principais conceitos abarcados neste trabalho - base da pirâmide e inovação em modelos de negócios - na intenção de subsidiar a pesquisa empírica e as discussões dos resultados.

2.1 O que é a base da pirâmide?

O conceito de base da pirâmide (BP) fora originalmente introduzido no intuito de chamar a atenção para os bilhões de pobres não atendidos ou mal atendidos pelas grandes organizações do setor privado, entre elas as empresas multinacionais (PRAHALAD, 2010).

Esse conceito ainda não é consensual. Prahalad (2010), o precursor no assunto, considera que a base da pirâmide é formada por aquelas pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia. O Banco Mundial, como salienta Zilber e Silva (2010), apresenta níveis de pobreza diferentes, considerando os que vivem com menos de US\$1,25 por dia e os que vivem com menos de US\$2 por dia, equivalendo a, aproximadamente 1,4 bilhão e 2,5 bilhões de pessoas, respectivamente.

Em contraposição, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) assume que as dimensões da pobreza ultrapassam as medidas de rendimentos, abrangendo aspectos de saúde, educação, habitação,

inclusão social, dentre outros. De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2010), disponibilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), estima-se que cerca de um terço da população em 104 países, ou perto de 1,75 bilhão de pessoas, vivam em pobreza multidimensional¹.

No Brasil também não há uma definição única de base da pirâmide, sendo que alguns autores consideram o conceito de pessoas pertencentes às classes C, D e E (BARKI, 2010). Neste trabalho assume-se esse conceito de classes, adotada pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP).

Tabela 1 Distribuição da população do Brasil por classes econômicas

Classe	Brasil
A1	0,5%
A2	4,0%
B1	9,1%
B2	19,3%
C1	25,6%
C2	23,2%
D	17,1%
E	1,1%

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa - ABEP (2008)

A definição por classes econômicas da ABEP, também utilizada por Barki (2010) e Zilber e Silva (2010), mostra que a base da pirâmide econômica brasileira, com dados de 2009, corresponde a aproximadamente 70% da população, representados pelas classes C1, C2, D e E. Considerando que essa camada da sociedade ainda é mal atendida ou sub-atendida, como afirma

¹ O Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), instituído em 2010, substituiu o Índice de Pobreza Humana (IPH), publicado desde 1997. O IPM é o resultado da contagem da pobreza multidimensional (o número de pessoas que são pobres em termos multidimensionais) e do número médio de privações que cada família multidimensionalmente pobre sofre (a intensidade da pobreza) (PNUD, 2010).

Prahalad (2010), então ela pode representar oportunidades de negócios lucrativos, de diversas naturezas.

O surgimento dessa nova perspectiva, que vê os pobres como fonte de lucros para as empresas, ao mesmo tempo em que essas contribuem para o desenvolvimento econômico do país e a ascensão social desse segmento da população, abre novas oportunidades para os estudiosos de administração de negócios em geral (ROCHA; SILVA, 2008).

As oportunidades de novos negócios podem ser mais aproveitadas se as empresas conhecerem melhor as características da população da base da pirâmide, bem como seus principais hábitos de consumo e de se relacionarem. Portanto, julga-se importante considerar:

- a) A base da pirâmide é formada por um grande número de pessoas (ZILBER; SILVA, 2010). Essa informação sugere que os modelos de negócios das empresas que investem nesse estrato econômico devem considerar que é preciso se organizar para atender de forma equitativa todos os indivíduos dessa população dentro da natureza do negócio em questão.
- b) As pessoas que formam a base da pirâmide, normalmente, têm dificuldades de locomoção, seja por que não possuem veículo próprio, porque não são bem atendidos pelo transporte público ou por que não gostam ou não querem sair dos seus bairros para ir até um centro comercial. Independente do motivo confirma-se a tendência da migração para canais alternativos de compra (LATIN PANEL, 2005). Portanto, o modelo de negócios de uma empresa focada na base da pirâmide deve contemplar um modelo de distribuição capilarizado, de forma a atingir o consumidor onde quer que ele esteja.

- c) Os consumidores da BP têm consciência de marca e de qualidade, estão conectados ao mundo, ou seja, tem acesso à informação assim como os consumidores do topo da pirâmide. Além disso, estão conectados entre si, o que significa que as relações pessoais na BP são recorrentes e intensas e a opinião de um afeta diretamente a opinião do outro quanto às preferências de consumo (PRAHALAD, 2010).
- d) Existe dinheiro na BP e a população desse estrato econômico consome assim como as populações dos outros estratos, porém em formatos diferentes, normalmente em pequenas quantidades individuais, mas que juntas formam um grande mercado, movimentando cerca de cinco trilhões de dólares anuais (HAMMOND et al., 2007).

Por fim, julga-se importante considerar que o segmento de baixa renda é dotado de identidade própria, como afirmaram Parente e Barki (2005). Os autores também consideram que esse segmento expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental, apesar da variedade dos produtos, o atendimento, o ambiente do estabelecimento e a confiança serem decisivos na escolha da loja. O consumidor se sente gratificado quando compreende as funções e características de produtos e serviços a partir do atendimento da loja, por isso ele é tão fundamental, porque prevalece sobre a baixa instrução e a dificuldade de leitura das informações características do público de baixa renda (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

2.2 Base da pirâmide: oportunidades de negócios

Pode-se dizer que a literatura de administração de negócios pouco se preocupou com as camadas de renda mais baixa da população, exceto no contexto das questões de ética e responsabilidade social, cenário que vem se alterando com o passar do tempo em função do aumento substancial de consumo dos pobres de países emergentes (ROCHA; SILVA, 2008).

A afirmativa de Sadre Ghazi e Duysters (2009) de que ainda há muito poucos produtos e serviços desenvolvidos, especialmente para satisfazer as necessidades dos consumidores da base da pirâmide, apesar do tamanho do mercado da base ser muito maior do que os mercados do topo da pirâmide econômica contribui para a discussão a respeito das oportunidades de negócios contidas no mercado da base da pirâmide.

Segundo Dupas (2007) a revolução nas tecnologias de informação e comunicação elevou incessantemente as aspirações de consumo de grande parte da população mundial, inclusive dos excluídos, tornando-os um mercado em potencial. O interesse nas pessoas que fazem parte da base da pirâmide tem levado grandes empresas a dialogarem com moradores de favelas, população rural, pobres etc., com o objetivo de incorporá-los nas cadeias de fornecedores ou consumidores (MIYATA, 2010).

O debate acerca da base da pirâmide abriu novas perspectivas quanto às oportunidades representadas por esses mercados (PRAHALAD, 2010). É hora das empresas olharem para as estratégias de globalização através de uma lente nova do capitalismo inclusivo. Aquelas que tiverem persistência e recursos para investirem na base da pirâmide alcançarão crescimento, lucros e contribuições incalculáveis para a humanidade (PRAHALAD; HART, 2002).

Rivera-Santos e Rufin (2010) embasados em diversos autores afirmam que uma das premissas da base da pirâmide é que as condições contidas nela

tornam seus ambientes significativamente diferentes dos ambientes do topo da pirâmide, e, portanto, requerem maior inovação por parte das empresas, especialmente as multinacionais, a fim de desenvolverem estratégias de sucesso para os mercados da base da pirâmide.

Deve-se reconhecer que atender a classe economicamente menos favorecida se constitui num grande novo desafio: como combinar a baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade. Esse desafio, no entanto, não permite afirmar que a base da pirâmide não seja um grande e inexplorado território para o crescimento rentável (PRAHALAD; HART, 2002). Nesse sentido, muitas vezes, empresas locais assumem um papel importante na base da pirâmide (RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010).

As considerações de Barki (2010) contribuem para a compreensão do que se constitui em oportunidade, quando se fala em atender a base da pirâmide, quando afirma que um dos principais desafios para as empresas que desejam operar na BP é desenvolver o modelo de negócios certo. Segundo o autor, operar em mercados de baixa renda é muito mais do que desenvolver ou adaptar produtos para chegar ao mercado, descobrir a estratégia de preços correta e se comunicar eficientemente. As empresas devem entender muito bem o mercado, investir a longo prazo e desenvolver o modelo de negócio.

Os processos e produtos usuais das grandes empresas, que normalmente atendem a classe mais favorecida, não podem ser simplesmente reaplicados na base da pirâmide econômica. Muito pelo contrário, é necessário criar produtos e processos voltados especialmente para atender às necessidades desse grupo de consumidores, por meio de soluções inovadoras e criativas, a preços acessíveis, usando novos canais (ROCHA; SILVA, 2008).

Miyata (2010) corrobora ao afirmar ser consenso, entre as empresas que para atender a classe de baixa renda é necessário chegar perto dessa população por meio da redução de custos dos produtos. Pelo aumento da capilaridade dos

pontos de venda e pela ampliação da escala de negócios de forma a prestigiar uma estrutura baseada em uma competência gerencial e de controle de processos.

É nesse sentido também que Prahalad e Hart (2002) afirmam que fazer negócios com a base da pirâmide requer inovação radical em tecnologia e modelo de negócios. Além de serem necessárias reavaliações sobre a relação custo-benefício de produtos e serviços, sobre níveis de eficiência de capital e sobre escala. Aceitar o desafio de atender a base da pirâmide significa para as organizações produzirem de forma economicamente rentável, ambientalmente sustentável e com o compromisso da qualidade.

Anderson e Markides (2007) sugeriram que a conquista dos segmentos de consumidores pobres está associada à aceitabilidade do produto, preço acessível, sistemas inovadores de distribuição e formas criativas de comunicação.

De acordo com London, Anupindi e Sheth (2010), as causas dos desafios enfrentados pelos produtores da base da pirâmide são traçadas sobre seis restrições, as quais limitam suas capacidades de criação e de captura de valor. Restrições na criação de valor referem-se a restrições de produtividade, relacionando-se à capacidade do produtor de ter acesso à matéria-prima de baixo custo e alta qualidade, recursos financeiros e produtivos. Por outro lado, as limitações à captura de valor, chamadas de restrições transacionais, referem-se à capacidade do produtor de ter acesso a mercados, assegurar poder no mercado e obter transações seguras e consistentes.

Quanto às transações, cabe mencionar que as transações na BP são regidas por relacionamentos e redes em vez de contratos. Para um estranho, construir legitimidade e confiança, e se tornar um membro da rede é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um desafio (WHEELER et al., 2005). Estabelecer relações com organizações não governamentais (ONG) e outras

organizações da sociedade civil é uma estratégia importante para driblar as restrições citadas e construir um modelo de negócio sustentável, alcançando o objetivo de criação de valor mútuo (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010).

Prahalad e Hart (2002) complementam os quatro fatores propostos por Anderson e Markides (2007), ao considerarem que outros quatro elementos são as chaves para um mercado próspero na BP: criar poder de compra, criar aspirações, melhorar acesso e adaptar soluções locais, sendo que cada um desses elementos demanda inovação em tecnologia, modelo de negócios e em gestão de processos. Além disso, os autores ressaltam que como esses elementos estão relacionados entre si, a inovação de um influencia na inovação no outro.

Acosta et al. (2011) compartilham essa ideia afirmando que acesso a mercados é um aspecto crítico da vida econômica de muitos pobres e quase pobres e uma participação de sucesso como consumidores ou produtores nos mercados é condição *sine qua non* para sair definitivamente da pobreza.

A proposição de valor mútuo tem implicações tanto para alívio da pobreza quanto para a estratégia de negócio. Na perspectiva do alívio da pobreza, a visão da BP que prevalece é que os lucros, pelo menos em alguns casos, podem superar as doações em um dos mais difíceis e intratáveis desafios enfrentados pela sociedade global (PRAHALAD, 2005). Na perspectiva dos negócios, as empresas que servem a BP deveriam ver as necessidades sociais não satisfeitas como potenciais oportunidades de negócios. Assim, compreender e aliviar as restrições locais torna-se crítico tanto na perspectiva do alívio da pobreza quanto na perspectiva do desempenho de risco (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010).

Em essência, a literatura sobre empreendimentos que atuam na base da pirâmide se baseia na proposição de criação de valor mútuo, o que requer que as empresas implementem um modelo de negócios no mínimo autossustentável, se não escalável, gerando valor econômico aceitável para seus investidores e

proporcionando retornos sociais de valor para as comunidades locais nas quais operam (LONDON; HART, 2004).

Apesar das oportunidades existentes, as empresas multinacionais possuem um longo histórico de fracasso ao tentarem entrar em mercados de baixa renda, principalmente por tentarem reproduzir suas estratégias habituais originalmente concebidas para mercados de alto padrão (ANDERSON; BILLOU, 2007). Isso vai ao encontro das considerações de Prahalad (2010) quando afirma que pouco importa se o mercado da BP é grande e potencialmente lucrativo esse potencial não se concretizará a menos que os gestores se disponham a experimentar e inovar. Para tanto é preciso esquecer seletivamente as tradicionais abordagens de negócios ligadas aos mercados desenvolvidos e então inovar nessas abordagens.

2.3 Inovação em modelo de negócios

A preocupação com a inovação tem gerado amplos debates, especialmente pela importância que a inovação assume no desenvolvimento e na competitividade das organizações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). O tema inovação é cada vez mais considerado nas pesquisas científicas, podendo assumir diferentes conceitos e abordagens teóricas, além dos seus impactos também poderem ser analisados sob diferentes lentes teóricas e empíricas, o que dificulta a definição do termo, especialmente no contexto das organizações.

O conceito de inovação envolve conhecimento e criatividade, mas não se resume a isso. Significa atuar em ideias criativas, visando construir algo, alguma coisa específica e socialmente útil (FORTUIN, 2006). Ainda que possa parecer que uma ideia nova seja uma inovação, principalmente quando traz consigo grandes potencialidades, teoricamente isso não é considerado verdadeiro (FREEMAN, 1974).

Schumpeter (1934) propõe cinco tipos de inovação: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos, e a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. O autor lembra que, independente da situação econômica, as possibilidades de inovação não têm limites, o que faz as possibilidades serem multiplicadas pelas próprias inovações que abrem sempre outras perspectivas.

O Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE, 2005) ao discutir o tema mais recentemente, definiu quatro tipos de inovações que envolvem um conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

Ainda de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005) as inovações de produto envolvem mudanças expressivas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo bens e serviços totalmente novos e aprimoramentos importantes em produtos existentes. Quanto às inovações de processos, elas representam mudanças consideráveis nos métodos de produção e de distribuição.

As inovações organizacionais estão relacionadas à implantação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OCDE, 2005).

Para Schumpeter (1934), as novidades em produtos e serviços podem ocorrer em diferentes formas. Algumas formas são totalmente novas, outras adaptadas, modificadas e melhoradas ao longo do tempo. Desse modo, o

processo de inovação, geralmente, é definido de acordo com seu nível de novidade em inovação incremental e inovação radical.

Christensen (1997) propôs uma abordagem similar com respeito ao nível de novidade de uma inovação, apresentando a inovação sustentadora e a inovação de ruptura, sendo a primeira caracterizada por contínuas melhorias construídas a partir das já existentes e a segunda, inovação de ruptura, caracterizada pela criação de um mercado inteiramente novo por meio da introdução de um novo produto ou serviço.

A abordagem da OCDE (2005) complementa essa ideia ao conceituar inovação incremental e inovação radical. Ela considera que a inovação incremental gera pequenas mudanças que mesmo agregando melhorias, não chegam a representar uma alteração estrutural. Considera ainda que a inovação radical consista em uma mudança drástica, cuja intenção é alterar a estrutura tecnológica vigente.

Mais recentemente, esses conceitos também foram abordados por Balestrin e Verschoore (2010) e os autores seguem a mesma linha de pensamento de Christensen, afirmando que a inovação incremental reforça conceitos básicos por melhorias contínuas e que da inovação radical emerge um conceito novo, que causa uma ruptura com as práticas dominantes.

Assim, diferentes tipos de inovação podem ser identificados embasados no objeto de inovação, incluindo produtos, serviços, processos e organizações, relacionando-os à inovação incremental ou radical, como ilustra Hamel (2000), na Figura 1.

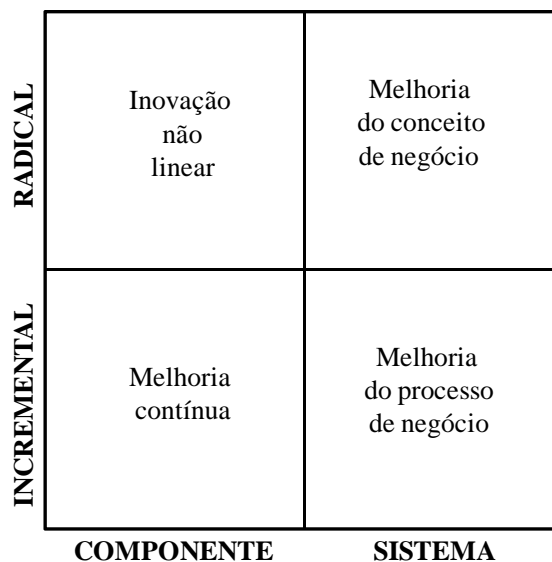


Figura 1 Diagrama de classificação - “Através da Melhoria Contínua”
Fonte: Hamel (2000, p. 18)

A melhoria no conceito de negócio é o tipo de inovação, ao mesmo tempo radical e sistêmica, a ser perseguido pelas empresas, consistindo na capacidade de criar novas estratégias de produção de riqueza (HAMEL, 2000). Hamel (2000) também considera que empresas vencedoras são aquelas revolucionárias, capazes de alterar totalmente as expectativas dos consumidores por meio da imaginação e da criação de inovações mais complexas que implicam na criação de competências, relacionamentos e canais de distribuição novos.

Fortuin (2006) e Prahalad e Hamel (2005) contribuem para a discussão ao deixar claro que inovação é mais do que a simples criação de um novo produto, processo ou serviço. Pode-se incluir também a inovação de técnicas de gerenciamento, estratégias, estrutura organizacional e de modelo de negócio, sendo essa a perspectiva adotada no presente trabalho, acreditando inclusive que

a inovação surja na mente e na prática dos empresários como uma alternativa de diferenciação para as empresas.

Magretta (2002) argumenta que modelos de negócios são, no fundo, histórias que explicam como as empresas funcionam. A autora considera que um bom modelo de negócio responde a antigas questões de Peter Drucker: “quem é o cliente?” e “O que o cliente valoriza?”. Considera também que um bom modelo de negócio responde a questões fundamentais que os gestores devem fazer: como podemos fazer dinheiro nesse negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como é possível entregar valor aos clientes a um custo adequado? (MAGRETTA, 2002).

O conceito de Morris, Schindehutte e Allen (2005) é que modelo de negócios é uma representação sucinta de como variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia, relacionados entre si, são dirigidas a criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Os autores consideram que o modelo de negócios tem seis componentes fundamentais: proposição de valor, cliente, processos ou competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais ou do investidor (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

A argumentação de Teece (2010) também aborda a questão do “valor”, considerando que um modelo de negócio descreve a arquitetura da criação e entrega de valor e os mecanismos de captura que ele emprega. A essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai os clientes para pagarem por ele e converte tais pagamentos em lucro. Ele reflete então a hipótese da gestão sobre o que os clientes desejam, e como eles querem e como a empresa pode se organizar para melhor atender essas necessidades, receber por isso e ainda ter lucro (TEECE, 2010).

Os trabalhos de Amit e Zott (2001), Johnson et al. (2008) e Figueira, Zambalde e Sugano (2011) se posicionam numa mesma linha de pensamento, destacando a criação e entrega de valor nos seus conceitos de modelo de negócios. Amit e Zott (2001) afirmam que o modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança das transações, criados no intuito de criar valor através da exploração de oportunidades de negócios.

Modelo de negócio na concepção de Johnson, Christensen e Kagermann (2008) é formado por quatro elementos interligados, que em conjunto, criam e entregam valor. Tais elementos são: proposição de valor do cliente, fórmula do lucro, recursos-chave e os processos-chave.

E ainda, para Figueira, Zambalde e Sugano (2011), modelo de negócios é a representação dos componentes do negócio de uma empresa e das relações entre esses componentes que permitem compreender a lógica de uma organização entregar valor a um ou vários segmentos de consumidores e gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

Osterwalder e Pigneur (2009) defendem que um modelo de negócios pode ser melhor descrito por nove blocos básicos de construção que mostram a lógica de como uma empresa pretende ganhar dinheiro, ou seja, de como ela pretende se organizar e funcionar. Os nove blocos são a) segmentos de clientes, b) propostas de valor, c) canais, d) relacionamento com clientes, e) fluxos de receitas, f) recursos-chave, g) atividades-chave, h) parcerias-chave e i) estrutura de custo, sendo que eles consideram as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O conceito de modelo de negócio também tem sido abordado nos campos da inovação e da gestão tecnológica. Duas visões complementares parecem dominar a pesquisa: a primeira é que as empresas comercializam ideias e tecnologias inovadoras por meio de seus modelos de negócios e a segunda é que o modelo de negócio representa uma nova dimensão da inovação, que

abrange os modos tradicionais de processo, produto e inovação organizacional, além de também considerar as novas formas de cooperação e colaboração (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Inovação em modelo de negócios significa substituições em modelos de negócios que ofereçam ofertas de produtos ou serviços para clientes e usuários finais que não eram disponibilizados anteriormente. Significa também o processo de desenvolvimento dessas substituições como a inovação no modelo de negócios (MITCHELL; COLES, 2004).

Inovadores em modelos de negócios muitas vezes encontram maneiras para fornecer novos benefícios a um custo menor, melhorando a situação para os mesmos enquanto fornecem mais para seus clientes (MITCHELL; COLES, 2004). No processo de crescimento econômico e no ato de empreender, a inovação é fundamental (SCHUMPETER, 2005).

Fortuin (2006) argumenta que a inovação em modelo de negócios envolve a alteração ou a criação de estruturas e práticas de negócios e pode ser caracterizada por uma alteração no modo como os negócios são realizados. Essa lógica de raciocínio é compartilhada por Magretta (2002) ao assumir que o enredo de um novo modelo de negócio pode se transformar em projetar um novo produto para uma necessidade não atendida ou pode se transformar em uma inovação de processo, uma forma melhor de fazer, vender ou distribuir um produto ou serviço já comprovado.

Um dos elementos fundamentais do paradigma de modelo de negócio emergente da literatura da base da pirâmide é que é necessária a criação de uma rede que permita as empresas multinacionais desenvolverem produtos adequados e oferecê-los à base da pirâmide com lucro (RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010).

Conceitualmente, pode-se dizer que empresas atuantes no segmento de bens populares ou aquelas que pretendem atender especialmente as classes C, D e E, devam ter uma vantagem competitiva em custos, gerando condições de

praticarem preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, embora com qualidade tal que satisfaça as necessidades do consumidor que prioriza preço como atributo principal do bem (SPERS, 2007).

Além disso, existe a necessidade das empresas realizarem aproximações colaborativas com parceiros não tradicionais no desenvolvimento de novos modelos para atender os consumidores pobres nos mercados em desenvolvimento (ANDERSON; KUPP, 2010).

Criação de valores inéditos ou inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo, dando a mesma ênfase ao valor e à inovação. A inovação de valor é uma nova maneira de pensar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência (KIM; MAUGORNE, 2004).

Nesse sentido o trabalho de Acosta et al. (2011) é rico na medida em que desenvolve um instrumento analítico que, entre outras, contribui para a inclusão ao acesso ao mercado e revela a demanda reprimida e a oportunidade contidas na população pobre e quase pobre, indicando as oportunidades que ainda devem ser realizadas para expansão e inovação de produtos e serviços.

Tendo em mente os objetivos dessa pesquisa, o próximo tópico, além de caracterizá-la, apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na busca pelo alcance dos objetivos, desde a coleta até a análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são caracterizados a natureza, o tipo e o objeto de pesquisa e são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a condução deste trabalho, especialmente no que se refere à coleta e análise dos dados.

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

A abordagem da investigação proposta neste trabalho leva a adoção da postura metodológica de natureza qualitativa. Richardson (1999) destaca que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social. Gil (2007) é mais complexo por entender que a principal função da pesquisa qualitativa é a explicação ordenada de fatos que ocorrem no contexto social. Geralmente relacionada a uma multiplicidade de variáveis, sendo apropriada quando se busca estudar a subjetividade, as crenças, os valores, as atitudes, as relações e práticas sociais, as estratégias, os modelos de gestão e as mudanças ocorridas no contexto organizacional, social, político e econômico.

Quanto ao tipo de pesquisa, faz-se a opção de classificá-la quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos metodológicos, mesmo concordando com Raupp e Beuren (2003) de que não há uniformidade nas tipologias preconizadas pelos diversos autores e de que isso dificulta uma classificação definitiva do tipo de pesquisa em qualquer trabalho científico.

Entre os tipos de pesquisa classificados em função dos objetivos está a pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2007) é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Além disso, vale considerar também a visão de Andrade (2002) de que a pesquisa exploratória tem algumas finalidades primordiais: proporcionar maiores informações sobre o

assunto a ser investigado; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Portanto, assume-se esta pesquisa como exploratória quanto aos seus objetivos, considerando que eles visam conhecer em maior profundidade o tema proposto, ou seja, visam conhecer melhor as relações existentes (se é que existem) entre base da pirâmide econômica e a inovação em modelos de negócios.

Os procedimentos metodológicos dizem respeito à forma como o estudo é conduzido e, conseqüentemente, como os dados são adquiridos. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa pode ser do tipo estudo de caso, levantamento, bibliográfica, documental, participante e experimental (RAUPP; BEUREN, 2003).

O estudo de caso é importante para compreender fenômenos sociais complexos e ainda permitir uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001). Esse procedimento será melhor tratado num outro subtópico desse trabalho por ser essa a escolha metodológica para a condução da presente pesquisa e considerar que ela precisa de maiores esclarecimentos.

3.2 Objeto de Estudo: laticínios do Sul de Minas Geras

Minas Gerais é a terceira economia do País. O Produto Interno Bruto (PIB) do Estado representou 9,37% do conjunto de riquezas geradas pelo Brasil em 2008, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011). Em 2010, foi registrado um crescimento real médio de 10,9% do PIB mineiro, em relação a 2009, superando em 3,4 pontos percentuais o resultado nacional de 7,5% (MINAS GERAIS, 2011b).

Tabela 2 PIB (R\$mil) de Minas Gerais e por regiões de planejamento

Ano	MG	Sul de MG	Participação % do Sul de MG
1999	89.789.782	12.866.721	14%
2000	100.612.293	13.931.544	14%
2001	111.315.221	15.083.015	14%
2002	127.781.907	17.127.325	13%
2003	148.822.788	19.063.946	13%
2004	177.324.816	23.274.739	13%
2005	192.639.256	24.984.866	13%
2006	214.753.977	28.082.688	13%
2007	241.293.054	29.866.642	12%
2008	282.522.320	34.450.998	12%

A macrorregião Sul de Minas é responsável por 12,2% do PIB do Estado, sendo a segunda macrorregião em termos de contribuição ao PIB estadual. No entanto sua participação aumenta consideravelmente quando se avalia o valor adicionado da agropecuária no Estado. A macrorregião Sul de Minas contribui com aproximadamente 22% desse valor, sendo a principal macrorregião nesse quesito.

Tabela 3 Valor adicionado (R\$mil) da agropecuária por regiões de planejamento do Estado de Minas Gerais

Ano	MG	Sul de MG	Participação % do Sul de MG
1999	8.866.261	2.147.272	24%
2000	9.285.595	2.231.233	24%
2001	9.046.612	2.083.178	23%
2002	11.166.793	2.724.576	24%
2003	13.487.660	2.707.408	20%
2004	15.422.704	3.865.345	25%
2005	15.568.048	3.459.944	22%
2006	15.699.539	4.205.662	27%
2007	16.854.735	3.527.306	21%
2008	23.232.823	5.052.623	22%

A agropecuária está presente em todas as regiões de Minas Gerais. O Estado é o maior produtor de café e leite do Brasil, o segundo no *ranking* de produção de cana-de-açúcar e o terceiro produtor nacional de milho. Minas

Gerais também tem o maior rebanho de equinos e o segundo rebanho de bovinos do país (MINAS GERAIS, 2011a).

Quanto à produção de leite de vaca, o Brasil em 2009, segundo a Pesquisa da Pecuária Municipal, disponibilizada pelo IBGE (2011) produziu 29.105.495 mil litros de leite. Na Tabela 4 observamos que Minas Gerais contribui significativamente mais que os outros Estados para a produção nacional do produto.

Tabela 4 A produção de leite no Brasil, por Estado, no período de 2008 a 2010

Estado	Produção de leite por Estado (mil litros)			% total
	2008	2009	2010 *	
Acre	70.054	42.595	33.716	0,1
Alagoas	236.852	231.991	230.573	0,8
Amapá	5.271	6.706	7.737	0
Amazonas	40.656	41.749	51.161	0,2
Bahia	952.414	1.182.019	1.308.827	4,3
Ceará	425.210	432.537	447.956	1,5
Distrito Federal	29.000	36.000	37.710	0,1
Espírito Santo	418.938	421.553	419.545	1,4
Goiás	2.873.541	3.003.182	3.139.378	10,3
Maranhão	364.104	355.082	361.638	1,2
Mato Grosso	656.558	680.589	707.109	2,3
Mato Grosso do Sul	496.045	502.485	506.044	1,7
Minas Gerais	7.657.305	7.931.115	8.231.295	27
Pará	599.538	596.759	574.721	1,9
Paraíba	193.567	213.857	236.773	0,8
Paraná	2.827.931	3.339.306	3.644.883	12
Pernambuco	725.786	788.250	861.621	2,8
Piauí	77.784	87.165	91.221	0,3
Rio de Janeiro	475.592	483.129	489.410	1,6
Rio Grande do Norte	219.279	235.986	243.284	0,8
Rio Grande do Sul	3.314.573	3.400.179	3.668.050	12
Rondônia	723.108	746.873	772.060	2,5
Roraima	5.117	5.117	4.950	0
Santa Catarina	2.125.856	2.237.800	2.441.554	8
São Paulo	1.588.943	1.583.882	1.549.438	5,1
Sergipe	259.700	286.568	311.005	1
Tocantins	222.624	233.022	239.187	0,8
TOTAL	27.585.346	29.105.495	30.429.515	100

Fonte: IBGE (2011)

* 2010 Estimativa

Conhecidos a contribuição da região Sul de Minas no valor do PIB e no Valor Adicionado da Agropecuária do Estado de Minas Gerais (total e por regiões de planejamento) e a produção de leite do Estado, que ocupa o primeiro lugar no *ranking* de produção nacional, é notável a importância da atividade leiteira na economia mineira. Ousa-se afirmar que tal importância não se concentra na produção de leite em si, abrangendo todo o setor de laticínios.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação - ABIA (2008), o setor laticínios é um dos que mais se destaca na indústria alimentícia, tendo participação expressiva no faturamento líquido dessa indústria. É um segmento crescente, com foco na geração de valor através dos derivados lácteos (PEREIRA, 2008).

Minas Gerais conta com 1038 laticínios espalhados por seu território, com concentração na região Sul de Minas, como ilustra a Figura 2.

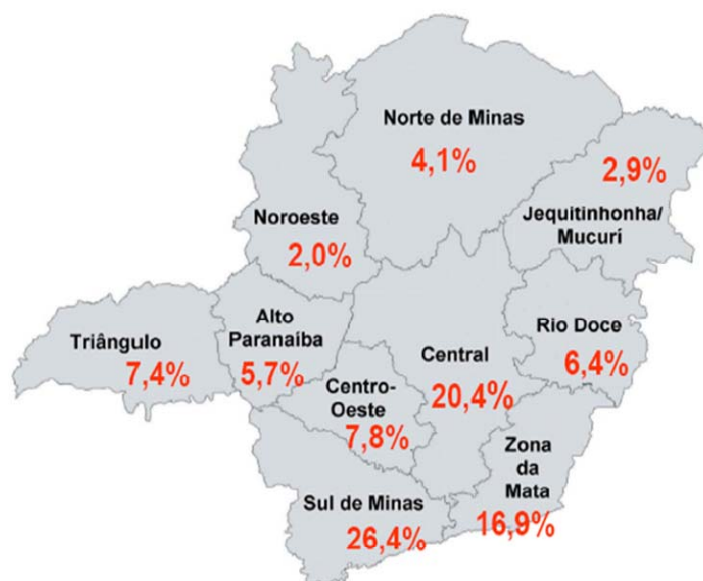


Figura 2 Distribuição regional de laticínios no Estado de Minas Gerais
Fonte: Minas Gerais (2011)

Segundo Brandão (2002) a indústria de laticínios está reagindo para aumentar sua competitividade no segmento de produtos funcionais² e, adaptar-se à tendência de mudanças em um mercado consumidor exigente, além de ter que manter a liderança tecnológica na indústria de alimentos.

O laticínio tem a característica de um setor menos dinâmico, o que torna essencial o acompanhamento das mudanças entre a relação formada pelo seu canal de distribuição – o varejo –; que tem como função principal o papel de reduzir a distância até o consumidor final, por meio da venda na menor unidade possível, em local conveniente, no tempo desejado e na melhor armazenagem possível (PEREIRA, 2008).

O aumento do consumo de iogurte é uma das provas de que o varejo tem exercido sua função principal de reduzir a distância até o consumidor final. Já na década de 1990, o consumo de iogurte apresentava sinais de crescimento, sendo um dos alimentos cuja produção e venda mais se elevaram naquela década (ABIA, 1997).

Estudos mais recentes mostram que, quando se relaciona o aumento do poder aquisitivo da população com a melhoria de qualidade de vida, o iogurte, juntamente com o frango é tido como produto exemplar. Entre aqueles que passaram a ser acessíveis às camadas mais pobres da população, pois seu consumo adequado pode impactar positivamente a alimentação da criança, melhorando a qualidade da sua dieta em termos de fornecimento de cálcio e outros nutrientes (AQUINO; PHILIPPI, 2002).

O leite fermentado apresenta melhor digestibilidade que o leite fresco, devido ao processo fermentativo, pois seus principais constituintes foram pré-

² Alimentos funcionais são aqueles que além das qualidades nutricionais, contêm substâncias que ajudam na prevenção e controle de doenças. Eles nutrem o organismo, saciam a fome e trazem componentes ativos capazes de prevenir ou reduzir problemas que vão da constipação intestinal à osteoporose, aterosclerose e até mesmo certos tipos de câncer (SALGADO, 2009).

digeridos, portanto trata-se de um produto de fácil digestão além de altamente nutritivo, rico em proteínas, cálcio e fósforo (ROCHA et al., 2008), mostrando que suas contribuições não são apenas voltadas ao público infantil.

Corroborando Ciribeli e Castro (2011) afirmam que o iogurte pode ser obtido do leite de qualquer espécie leiteira, sendo fonte de proteína, vitaminas, minerais e gordura de composição semelhante à do leite, ou seja, contém alto valor nutritivo.

Cientes da importância do setor de laticínios para a economia, especialmente economia mineira, e das contribuições do iogurte para dieta humana, com grandes possibilidades de melhorar a qualidade de vida a partir da alimentação, justifica-se a escolha do objeto de pesquisa deste trabalho.

Apesar deste trabalho não estar focado no estudo da melhoria da qualidade de vida da base da pirâmide econômica, assume-se que seja melhor, em termos de possíveis contribuições sociais explorarem os modelos de negócios voltados para esse estrato social com produtos que tenham apresentado aumento de consumo nesse estrato e ainda que contribuam para a qualidade de vida dessa população.

Portanto, tomou-se como objeto de pesquisa deste trabalho os laticínios da região Sul de Minas Gerais que produzem iogurte e que visam atender a base da pirâmide econômica com esse produto.

3.3 Coleta dos dados

A coleta dos dados se deu por meio de entrevistas com os proprietários ou gerentes gerais de laticínios localizados na região Sul de Minas Gerais, produtores de iogurte e com estratégia reconhecida de atender com esse produto, a base da pirâmide econômica, ou seja, as classes C, D e E da população. A escolha de proprietários ou gerentes gerais se apoia na ideia de que essas são as

pessoas que melhor conhecem o modelo de negócio da empresa, podendo contribuir mais significativamente com o levantamento de dados.

As cooperativas e associações que porventura atendessem aos critérios da pesquisa foram desconsideradas do universo da pesquisa, porque acredita-se que por aspectos relacionados especialmente à tributação, elas têm peculiaridades que contribuem fortemente para que tenham vantagem em custo, o que não permite comparações diretas com outros tipos de organizações e, conseqüentemente, seus modelos de negócios também não poderiam ser comparados.

As entrevistas foram conduzidas com o auxílio de um questionário semiestruturado, com questões padronizadas adaptadas do método Canvas que é uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009). Utilizou-se também a ficha Canvas para melhor posicionamento e alinhamento do entrevistado ao questionário e ao tema da pesquisa. As respostas ficavam livres ao entrevistado e a vantagem desse tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos (ALENCAR, 2003).

Considerando o conceito de Osterwalder e Pigneur (2009) mais didático, facilmente compreensível e, especialmente, mais amplo, esse trabalho o elege como o conceito que guiará o levantamento de dados para a compreensão dos modelos de negócios e também como conceito que embasará as discussões posteriores.

O contato inicial com os entrevistados se deu, primeiramente, por telefone, seguido da confirmação por *e-mail* e das entrevistas nos seus locais de trabalho. Foram realizadas três entrevistas, uma em cada laticínio estudado, com duração média de uma hora e meia e apenas a primeira entrevista teve sua gravação autorizada, a qual foi posteriormente transcrita. A identidade dos entrevistados e suas respectivas empresas não serão reveladas, resguardando o

anonimato garantido no primeiro contato feito. Assim, adota-se os termos Laticínio 1, Entrevistado 1, Laticínio 2, Entrevistado 2 e assim sucessivamente apenas para fins didáticos, não havendo nenhuma relação hierárquica ou de prioridade entre os termos.

3.4 Análise dos dados

O estudo de caso qualitativo é uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado, denotando que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que as relações estabelecidas entre variáveis (MERRIAM, 1988). A autora também considera que o estudo de caso tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses.

Acredita-se que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para certo referencial teórico (LAZZARINI, 1997). Yin (2001) complementa ao afirmar que o estudo de caso é a estratégia preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e também quando o foco é em um fenômeno contemporâneo, inserido no contexto da vida real, sendo possível que um mesmo estudo contenha mais do que um único caso.

Nesse trabalho, a opção metodológica foi o estudo de casos múltiplos ou estudo multicase, que permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 1989). Assim para a seleção dos entrevistados empregou-se a amostragem não probabilística, optando-se pela amostragem por

juízo, pela qual as empresas são escolhidas ao atenderem alguns critérios definidos em função dos objetivos da pesquisa.

Três estudos de casos foram selecionados e os critérios de seleção das empresas foram: I) ser laticínio inspecionado e aprovado por algum órgão competente (municipal, estadual ou federal); II) ser produtora de iogurte e buscar atender a base da pirâmide econômica com esse produto; III) estar localizada na região Sul de Minas Gerais e IV) não ser cooperativa ou associação.

O primeiro critério, de buscar apenas laticínios inspecionados, visa eliminar prováveis laticínios não regularizados, o que tornaria a comparação desigual, pois acredita-se que empresas não regularizadas já tenham vantagens, mesmo que ilegais, sobre as demais, não sendo essa uma característica estratégica do modelo de negócio dessas empresas. Quanto ao critério de ser produtor de iogurte com foco na base da pirâmide, parte-se do pressuposto de que produzir e fornecer esse produto à base da pirâmide econômica seja uma alternativa de negócio. Ao mesmo tempo lucrativa para a empresa, em termos financeiros, e também para as classes econômicas em questão em termos de melhoria da dieta da população, especialmente infantil. E por fim, o critério do laticínio estar localizado na região Sul de Minas Gerais se apoia sobre o fato da região ter a maior concentração de laticínios no estado, além disso, tornar a pesquisa mais viável em termos econômicos.

A partir da comparação dos resultados obtidos e dos múltiplos estudos de casos, o pesquisador busca identificar padrões, de modo a construir um modelo que possa representar os acontecimentos (JOIA, 2006). Para tanto cada caso é analisado individualmente neste estudo, levantando-se os principais aspectos em torno de cada modelo de negócio estudado. Em sequência, os casos são analisados de forma comparativa, buscando salientar as principais semelhanças entre os modelos de negócios estudados, no intuito de encontrar os

padrões dos modelos de negócios das empresas que buscam atender a base da pirâmide econômica com iogurtes na região Sul de Minas Gerais.

Recorre-se ainda a Murray (1974, p. 167) que argumenta que as razões de ordem metodológica, as quais tornam os estudos de caso uma forma legítima de pesquisa, assenta-se nas seguintes considerações: a) os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas; ainda que eles sejam pouco abrangentes, as generalizações podem ganhar novos significados sendo ilustradas em diferentes contextos; b) o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como “verdade universal”, necessita ser comprovada em todas as instâncias. Ao estudar uma situação específica por meio de uma hipótese derivada dessa teoria, os resultados obtidos podem invalidá-la, ainda que em uma instância particular; c) relações entre circunstâncias particulares observadas de um único estudo de caso podem sugerir conexões que necessitam ser exploradas em outras instâncias.

Por fim, uma vez coletados os dados, Yin (2010) sugere cinco técnicas específicas para analisar estudos de caso: combinação de padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. Nessa pesquisa utilizou-se a técnica da síntese cruzada dos casos, que segundo o autor, é a técnica que se aplica especificamente à análise dos casos múltiplos e ainda torna a análise mais fácil e as constatações mais robustas do que havendo apenas um caso único (YIN, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção é dividida em duas partes complementares entre si e de fundamental importância para o alcance dos objetivos da pesquisa. Na primeira parte, apresenta-se a análise dos casos individualmente e na segunda parte, os casos são tomados em conjunto e comparativamente.

4.1 Cada caso é um caso

Embasando-se na discussão teórica proposta, cada caso é tratado separadamente a partir dos dados coletados em cada entrevista e também do quadro Canvas construído para cada laticínio.

4.1.1 Laticínio 1

Fundado em 1996, o Laticínio 1 é uma empresa de pequeno porte (EPP), de natureza familiar, situada na zona rural de um dos municípios do Sul de Minas, que funciona em sede própria e conta com 34 funcionários e um gerente geral que é um dos filhos do casal fundador.

O gerente geral foi o respondente dessa pesquisa e ele inicia explicando o motivo que o faz gerente geral:

aqui eu faço tudo, desde estudo de novas embalagens e novos rótulos, como esses aqui (os exemplares estavam à vista) até ir ver o que *tá* acontecendo com o resfriador que parou de resfriar como deveria.

Alguns membros da família ajudam apenas em determinados momentos e situações, por exemplo, num dia que algum funcionário falta e o pai naquele dia faz determinada tarefa, ou algum fornecedor atrasa na entrega e o irmão vai

buscar o produto onde for preciso. Portanto, os membros da família não podem ser considerados como força de trabalho contínua, apesar de estarem disponíveis sempre que preciso.

O gerente também afirma que nos últimos 5 anos a empresa procurou se profissionalizar mais, tentando estabelecer melhor os processos administrativos, dividir a carga de trabalho e ainda serem mais rigorosos no quesito qualidade da produção.

Apesar de ter uma estrutura física potencialmente utilizável para a produção do leite, que é a principal matéria-prima do iogurte, a opção é por não fazer isso, porque segundo o gerente, levaria a uma perda de foco das atividades, ou seja, o negócio daquela família é de fato o processamento do leite (laticínio) e não a produção.

A estrutura física também permitira a produção de outros produtos derivados de leite, como de bebidas lácteas e de diversos tipos de queijos, no entanto a opção desse laticínio é a produção de um único produto: o iogurte. O que varia nesse quesito são os diferentes tipos e tamanhos de embalagens disponíveis para comercialização: “barriga-mole” de 1 litro; “barriga-mole” de 200ml; garrafa plástica de 200ml; “chupetinha” de 120ml e também os diferentes sabores: morango, coco, pêssego e salada de frutas.

Outra opção que merece destaque é em relação ao destino da produção desse laticínio. Toda sua produção, que soma em média 6 toneladas diárias, é destinada ao Estado de São Paulo, com grande concentração para a capital. Segundo o gerente essa escolha se deve ao fato de perceber que o mercado na região Sul de Minas já é muito competitivo, então houve a preferência por não comercializar na região de produção, para não correr o risco de competir com laticínios não legalizados e não inspecionados que atuam na região.

Quando questionado se a empresa tinha um modelo de negócio definido, o entrevistado respondeu que não, e então partiu-se para o diagnóstico do

modelo de negócio do laticínio em função do modelo Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2009). O quadro Canvas construído para o Laticínio 1 pode ser observado no Quadro 1 e maiores esclarecimentos e mais detalhes são apresentados na sequência.

Quadro 1 Modelo de Negócios Canvas do Laticínio 1

<p>8 – Parcerias-chave</p> <p>A única parceria existente é com os fornecedores de leite. Os demais fornecedores e os intermediários não são vistos como parceiros.</p>	<p>7 – Atividades -chave</p> <p>- Ao negócio: produção e suporte aos fornecedores de leite; - À proposição de valor: higiene e critérios na aquisição de matéria-prima.</p>	<p>2 – Proposição de Valor</p> <p>Alimentar, sustentar as pessoas das classes baixas com produto de qualidade tradicional, com preços baixos, oferecendo ao intermediário, facilidade de venda e significativa margem de lucro.</p>	<p>4 – Relacionamento com Clientes</p> <p>Atendimento pessoal (individual), mas o relacionamento com o cliente poderia ser maior e mais desenvolvido.</p>	<p>1 – Segmento de Clientes</p> <p>Pessoas de baixa renda, pertencentes às classes C, D e E, do estado de São Paulo, especialmente da capital e da região da Baixada Santista.</p>
	<p>6 – Recursos -chave</p> <p>O RH é essencial à proposição de valor, com preço e qualidade ao consumidor final.</p>		<p>3 – Canais</p> <p>Atacado, varejo (pontos de venda fixos) e venda porta a porta, com participação percentual igual no volume de vendas.</p>	
<p>9 – Estrutura de Custo</p> <p>Foco na estrutura de custo mais enxuta, no entanto, não perde em qualidade. Estrutura basicamente composta por custos fixos.</p>		<p>5 – Fluxos de Receitas</p> <p>As receitas vêm da venda de iogurte na grande maioria das vezes e, por vezes, vem da venda do leite excedente. O apreçamento é feito principalmente em função dos custos fixos, ocorrendo negociações em função do volume de compras dos clientes.</p>		

4.1.1.1 Segmento de Clientes

Considerando que um dos critérios para participar deste estudo era ser laticínio produtor de iogurte visando atender a base da pirâmide econômica com esse produto, então há nesse modelo de negócio a confirmação do segmento de clientes escolhido.

O entrevistado, ao ser abordado sobre qual o segmento de cliente escolhido pela empresa, responde:

Nós temos três tipos clientes, né, os atacadistas, temos os varejistas e temos os clientes que fazem a venda direta ao consumidor, que é tradicionalmente porta a porta que se diz, né, ... e tudo para atender as classes C, D e E.

E detalha ainda mais o segmento escolhido quando considera que,

todos os tipos de clientes que nós temos atendem as classes C, D e E... Venda 100% para São Paulo... esse segmento funciona bem em São Paulo e na Baixada Santista.

O interessante é notar que a empresa considera dois tipos de clientes: aquele que compra diretamente da empresa (os intermediários) e aquele que consome o produto da empresa (consumidor final). Isso demonstra que há uma diferenciação entre os intermediários e o consumidor final, que cada um merece e demanda um tipo de tratamento, mas que seu foco é o consumidor final.

No entanto, apesar de reconhecer a diferença entre cada tipo de cliente, a empresa não os classifica em termos de importância, reconhecendo apenas suas peculiaridades, como se percebe na ressalva que o entrevistado faz:

Os clientes estão divididos numa proporção quase que igual de 30% das nossas vendas totais, mas o mais fiel é o varejista. O porta a porta se tiver um produto parecido com

R\$0,50 de diferença, ele vai no outro, não é muito fiel ao produto, em contrapartida é o que mais ganha.

Vistos assim, vale ressaltar que o modelo de negócio do Laticínio 1 considera as classes C, D e E como clientes, mas sabe que para alcançá-la, a empresa depende diretamente dos intermediários, sejam atacadistas, varejistas ou vendedores porta a porta.

4.1.1.2 Proposição de valor

O Bloco 2 do modelo de negócios Canvas aborda a questão da proposição e entrega de valor ao cliente. A proposição de valor seria a razão que levaria os clientes a optarem por uma empresa (pelos seus produtos e/ou pelos seus serviços) em detrimento de outra.

Nesse quesito, o entrevistado responde em uma única palavra o que ele considera que seja o diferencial do Laticínio 1, que faz os clientes optarem por ele ao invés de outros: qualidade. Solicita-se então que ele explique melhor o que ele quer dizer com qualidade:

qualidade no sentido de ser feito da maneira tradicional, com leite, entendeu? Quando o pessoal faz essa comparação, é óbvio que eles estão comparando com bebida láctea, eles não estão comparando iogurte com iogurte, porque hoje 80% é bebida láctea, você tem poucos fabricantes produzindo iogurte. Nesse sentido, a qualidade do nosso produto é muito superior, às bebidas lácteas, aos concorrentes que existem no mercado.

Nessa resposta passa-se a identificar com nitidez que o entrevistado considera a bebida láctea³ como um produto concorrente forte, especialmente

³ As bebidas lácteas se constituem numa série de produtos fabricados com leite e soro. A bebida láctea é o produto lácteo resultante da mistura do leite com o soro de leite,

por ser um produto de combate, que tem a intenção de conquistar mercado e que tem preços baixos. Apesar de o entrevistado considerar a bebida láctea de baixa qualidade, não comparável à linha produzida pelo laticínio - iogurte puro e tradicional, ele tem a consciência de que ela é um produto concorrente, inclusive e especialmente por que os consumidores não sabem, na maioria das vezes, distinguir entre iogurte e bebida láctea, então tomam decisões basicamente em função do preço.

Outro ponto que merece destaque é a afirmação de existirem poucos fabricantes produzindo iogurte da forma tradicional, sendo que a maioria produz bebida láctea em maior escala. Essa é uma informação interessante e será discutida melhor mais à frente, mas cabe ressaltar de antemão que uma das constatações significativas dessa pesquisa é o fato de existirem poucos laticínios produzindo iogurte de acordo com as exigências do Ministério da Agricultura.

Voltando a questão do valor, há de se considerar que o valor entregue pode ser quantitativo ou qualitativo, o que o torna “valor” efetivamente, é o fato de ser uma combinação distinta de elementos para atender necessidades de um público específico. Quando se questiona sobre que necessidades do cliente estão sendo atendidas com o valor qualidade, a resposta é dividida em função dos dois tipos de clientes esclarecidos no sub-tópico anterior:

No meu cliente, que é o intermediário, eu levo para ele a facilidade de vender o produto, entendeu?

E sobre as necessidades dos consumidores de classe baixa, o entrevistado afirma:

adicionado ou não de produtos alimentícios ou substância alimentícia (THAMER; PENA, 2006).

Nunca tinha pensado sobre esse aspecto, mas acho que levo o alimento, não um líquido, sim um alimento. Ele pesa na barriga, ele satisfaz, ele sustenta. Então nota-se a diferença, também, da qualidade por esse aspecto de ser um produto que alimenta, que satisfaz a pessoa, né?!

A diferenciação que a empresa faz entre os dois tipos ou as duas categorias de clientes fica mais evidente na resposta sobre a proposição de valor. O entrevistado consegue identificar que a qualidade do seu produto, que é o valor que ele entrega, atende necessidades diferentes para cada categoria de cliente que ele classifica.

Os intermediários têm a necessidade de vender com mais facilidade, ou seja, tem a intenção de conseguir vender com maior facilidade e o valor “qualidade”, na visão do entrevistado, contribui significativamente para isso. É como se a qualidade fosse um “abre alas” para que a venda do produto aconteça de forma mais natural e, realmente, mais fácil. Um dos diferenciais dos produtos voltados para a base da pirâmide é justamente o de ter sua venda fácil, o produto se vendendo naturalmente por suas próprias características.

Os consumidores finais, por sua vez, têm a necessidade do alimento, de um produto que sacie a fome, e isso o iogurte é capaz, por ser produzido tradicionalmente, sendo indispensável à matéria-prima leite, e assim conseguir entregar o valor “qualidade”.

Partindo-se da ideia de que um valor proposto pode ser qualitativo ou quantitativo, percebe-se que para ambas as categorias de clientes, o valor proposto é qualitativo, apesar de não ser exclusivamente qualitativo, e isso é também afirmado pelo entrevistado:

Acho que a proposição de valor é qualitativa em primeiro lugar, nós não estamos dispostos a vender produtos que nós não achamos adequados em questão de qualidade, isso para nós é fundamental (...) Mas o preço também é um dos valores... Não adianta um produto ter qualidade se não tiver

preço, e é onde eu me sacrifico ganhando menos que os outros. Minha margem de lucro com essa qualidade, ela é menor, não tem como... Eu tenho que me sacrificar um pouco para me manter no preço de mercado e conseguir vender meu produto, mesmo com essa qualidade superior.

Sacrificar as margens de lucros, segundo o entrevistado, foi a alternativa encontrada para conseguir competir no mercado em que se encontra e também para ajudar seus clientes intermediários a diminuir seus custos. O sacrifício da margem de lucro pelos produtores e a diminuição de custos pelos intermediários leva, conseqüentemente, a uma diminuição dos preços aos consumidores finais e isso constitui a parte quantitativa da proposição de valor. É devido a isso que se afirma que a proposição de valor desse modelo de negócio seja qualitativa, mas não exclusivamente qualitativa, porque ela envolve também aspectos quantitativos.

Analisando a resposta dada pelo entrevistado, é possível afirmar que a questão dos preços baixos, característica marcante do seu produto, está atrelada ao sacrifício das margens de lucro e não à quebra dos padrões de qualidade, o que significa que prefere-se produzir com qualidade tradicional e com baixas margens de lucro com a qualidade inferior e com margens de lucro mais altas.

Como o entrevistado salientou anteriormente, atualmente são poucos os fabricantes de iogurte tradicionais, que prezam pela qualidade tradicional do produto, a maioria produz bebidas lácteas que são consideradas de qualidade inferior. É nesse contexto que se questiona se, na percepção do entrevistado, ao oferecer qualidade para o mercado de hoje sua empresa está sendo inovadora ou tradicional. Daí a resposta é pontuada:

entregar qualidade é estar sendo tradicional, porque acho que lá trás todos os produtos eram assim, com a evolução da concorrência, da competitividade de um com o outro e na vontade da pessoa de vender mais e vender mais barato, é

que se começou a jogar a qualidade do produto para baixo...
Sempre visando custo, não tenha dúvida disso.

O entrevistado assume que produzir qualidade não é inovador em nenhum aspecto, mas salienta que esse valor tem sido substituído por outros valores ou outros objetivos empresariais. Vender mais e vender mais barato tem feito com que muitos fabricantes optem por outros métodos de produção ou até por outros produtos, como é o caso da bebida láctea, para assim vencer a concorrência que permeia o segmento de derivados do leite e todos os demais.

Ainda assim questiona-se se o fato de ser tradicional nos mercados atuais não seria uma inovação; não em termos de processos de produção nem em termos das especificidades do produto final, mas em termos de produzir no formato tradicional e de ter um produto tradicional, diferindo da maioria. Talvez caiba pensar no paradoxo: evolução dos processos produtivos X não evolução dos produtos, porque o que se espera é que a evolução dos processos produtivos gere produtos de melhor qualidade e o que se percebe é uma evolução dos processos produtivos e uma regressão do produto final, no que se refere à qualidade.

A evolução dos processos produtivos se dá na questão do aproveitamento dos resíduos da produção, nesse caso, o soro do leite, que para não ser descartado no meio ambiente é reaproveitado em outros produtos, e em contrapartida há um aumento significativo de produção de bebida láctea, que tem qualidade reconhecidamente inferior em termos nutricionais.

Sobre isso o Entrevistado 1 afirma que “ninguém mais está disposto a fazer o produto como era antigamente, o pessoal quer é viabilizar a questão do soro e isso virou um produto, que muita gente faz para atender a população numa faixa de preço específica”.

Percebe-se então que a proposição de valor desse modelo de negócio é qualitativa, representada fundamentalmente pelo atributo “qualidade” e

complementada pelo atributo “preço”, e que essa proposição de valor é tradicional, em nada inovadora.

4.1.1.3 Canais

Definidos os clientes – intermediários e consumidores finais – e tendo uma proposição de valor clara, é preciso saber como a empresa se comunica com e atinge seus segmentos de clientes para entregar o valor que ela propõe. A forma como a empresa se comunica com o cliente e como o atende formam o Bloco 3 do modelo de negócios, o Bloco Canais.

Os canais são pontos de contato entre cliente e empresa que possibilitam não apenas a comunicação entre esses dois pontos, mas especialmente a entrega de valor de um para o outro. Os canais são importantes, desde a apresentação do produto e/ou serviço da empresa ao cliente em potencial até a fidelização desse então cliente nos momentos pós-compra.

Os canais utilizados por esse laticínio são: atacadista/distribuidor, varejistas e vendedores porta a porta e cada um detém um terço das vendas. Ainda, segundo o entrevistado, esses canais não são aproveitados como poderiam ser desde a fase de conscientização dos clientes até fase da pós-venda.

O entrevistado considera que os distribuidores se constituem numa parceria útil, pois eles desempenham uma tarefa que o laticínio prefere não fazer e nem tem projetos de fazê-la, que é o contato com um leque maior de lojistas, especialmente os de pequeno porte.

Os distribuidores assumem uma parte da comercialização que eu não gostaria de assumir, que é o contato com o lojista.

É interessante notar que o fabricante, nesse caso, tem o foco no consumidor final, busca atendê-lo em termos de produto de qualidade e de preço baixo, mas não explora os canais disponíveis de forma a conquistar mais consumidores e ainda fidelizá-los. Além disso, os canais são totalmente desvinculados, desintegrados, e também não são trabalhados na intenção de se adequarem às rotinas dos clientes.

Percebe-se que os canais são vistos como totalmente independentes da empresa em estudo, como se as atividades do fabricante e dos canais fossem mais do que atividades distintas, mas que fossem também não complementares entre si, como se o diálogo entre elas não fosse possível. Há a consciência na gerência do laticínio de que isso pode ser modificado, o que poderia gerar muitos benefícios, mas não há até então, a intenção e a busca por essa modificação, inclusive por falta de mão de obra capacitada disponível à empresa.

4.1.1.4 Relacionamento com clientes

As empresas podem estabelecer relacionamentos de diferentes tipos como: os diversos segmentos de cliente. E isso pode estar relacionado com os objetivos que a empresa tem com cada segmento.

Considerando que o Laticínio 1 define dois segmentos de clientes diferentes – intermediários e consumidores finais, quando questionado sobre como a empresa se relaciona com os seus clientes, a resposta obtida foi que ela não tem muito relacionamento com cliente consumidor final, porque ela só vende para empresas, pessoas jurídicas. Essa resposta já era esperada, pois nos blocos anteriores, o entrevistado já ressaltava que não tinha contato direto com o consumidor final, ressaltando a importância dos intermediários para alcançá-lo.

Quanto ao relacionamento com os intermediários, o gerente afirma que é um relacionamento do tipo assistência pessoal, ocorrendo fundamentalmente por contatos telefônicos e *e-mail*. Existe uma equipe comercial que segue os direcionamentos do gerente quanto aos preços de condições de pagamento, que variam apenas em função do volume de compras do cliente naquela compra e/ou em função do prazo de pagamento solicitado.

A relação existente entre o fabricante e os intermediários é uma relação pura e simples de compra e venda. Mesmo clientes que existem grupos de clientes diferentes entre si, a equipe comercial os atende da mesma forma, não havendo classificações de clientes em função de volume de compras, periodicidade de compras, tempo de relacionamento com o cliente ou outros fatores e nem tratamento diferenciado em função das diferentes classificações. Talvez a relação fria com o intermediário (compra e venda pura e simples) e o tratamento igualitário a todos os clientes corroborem a percepção do gerente de que a relação existente com o cliente seja diferente da expectativa de relacionamento dele, pois acredita-se que a expectativa é de um relacionamento profundo e duradouro, com relações pessoais bem trabalhadas.

Eles gostariam que nós tivéssemos mais presentes e até no sentido de auxiliar no desenvolvimento das vendas, entendeu... mas isso é uma falha minha, pessoal, sabe?! Eu deveria ter uma pessoa que fizesse esse acompanhamento, que desse esse suporte pós venda para os clientes. Eles gostariam que nós tivéssemos mais presentes lá com ele.

O entrevistado tem consciência de que a presença da empresa nos canais poderia ser maior que o relacionamento com os clientes intermediários poderia ser melhor, e afirma que vai buscar se desenvolver para estar mais presente e assim, conhecer as dificuldades dos clientes, os pontos positivos e negativos do

seu produto, o que pode ser melhorado, que pode ser produzido diferente do que se faz hoje para atender uma novidade de mercado.

Mesmo sabendo que os relacionamentos com os clientes sejam falhos e que ainda possam melhorar em quantidade e qualidade, questiona-se: quando o relacionamento com o cliente acontece qual é a intenção fundamental?

É deixar o cliente satisfeito, é satisfação.

A busca pela satisfação do cliente é uma resposta comum entre os empresários, porque espera-se que satisfazendo o cliente, ele se torne fiel ao produto e à empresa. Nesse caso, especificamente, nota-se que a busca por essa satisfação está mais em torno da manutenção do padrão de qualidade do produto. Foi possível perceber que a qualidade do produto é tão perseguida, porque serve como válvula de escape das demais características do modelo de negócio que não são eficientes ou não tão eficientes quanto se espera, como por exemplo, o relacionamento com os clientes.

Essa ineficiência nos relacionamentos com os clientes em nada contribui para o modelo de negócio proposto pelo laticínio. Da mesma forma não contribui para a entrega do valor proposto, ou seja, a qualidade que se pretende entregar aos clientes não encontra apoio no relacionamento estabelecido com eles.

Ficou claro na definição desse bloco do modelo de negócios que as falhas percebidas nos relacionamentos com os clientes derivam de uma característica pessoal do gerente geral de não ter a habilidade necessária de construir relacionamentos mais próximos. Há uma perceptível sobreposição das características das pessoas sobre as características do negócio, já esperada nas empresas de natureza familiar.

4.1.1.5 Fluxos de Receitas

Existem diferentes formas de gerar fluxos de receitas, que representam o dinheiro que uma empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes. Cada empresa pode ter uma única ou várias formas de gerar fluxos de receitas, sendo que isso está diretamente relacionado com o modelo de negócio da empresa.

O Laticínio 1 tem uma forma predominante de fluxo de receitas que é a venda de iogurte, único produto produzido no laticínio. Por vezes, ocorre fluxo de receita a partir da venda de outro ativo, que é o leite excedente. Como o laticínio compra a matéria-prima; leite todos os dias, caso haja algum problema de produção, tendo que diminuir a produção de iogurte naquele dia, o laticínio opta por vender o leite excedente, já que no outro dia ele receberá leite fresco.

O apereçamento do iogurte e do excedente de leite é sempre feito em função dos custos fixos. Especialmente para o apereçamento do iogurte, sempre leva-se em consideração que o consumidor final será pessoas das classes C, D e E, portanto os preços finais ao consumidor devem ser mais baixos, o que leva os preços aos intermediários também serem mais baixos.

Apesar de o apereçamento ser essencialmente em função de custos fixos, pode ocorrer mecanismos dinâmicos de apereçamento, devido a uma situação inesperada de mercado ou alguma negociação específica com algum cliente que naquela compra foge aos padrões comuns de comercialização.

Nesse caso, como o laticínio trabalha com uma estrutura de custos enxuto, a saída encontrada para diminuir os preços para os clientes foi diminuir as margens de lucro, como afirma o entrevistado:

Minha margem de lucro com essa qualidade, ela é menor, não tem como... Eu tenho que me sacrificar um pouco para

me manter no preço de mercado e conseguir vender meu produto, mesmo com essa qualidade superior.

Para o entrevistado, o fator preço é um dos fatores de maior dificuldade de um negócio e quando o questionado sobre qual valor o cliente está realmente disposto a pagar, ele responde: essa é a grande dúvida. O entrevistado se explica, afirmando que o cliente sempre quer o menor preço, mas quando preço é baixo demais, ele coloca a qualidade em discussão. Então é por isso que ele considera que é uma grande dúvida qual valor o cliente está disposto a pagar.

Quanto à venda de leite excedente, esse fluxo de receita não foi explorado em maiores detalhes, porque ocorre com frequência muito baixa e em quantidades muito pequenas também, não interferindo diretamente nos resultados econômicos e financeiros do laticínio.

4.1.1.6 Recursos-chave

Os recursos-chave se constituem nos ativos mais importantes necessários ao funcionamento do modelo de negócios. Eles são “chave” porque permitem que a empresa crie e ofereça valor, atinja mercados, mantenha relacionamentos com clientes e tenha receitas.

Os recursos-chave podem ser categorizados em quatro grandes grupos: físico, intelectual, humano e financeiro. Diante dessa classificação, questiona-se ao entrevistado quais são os recursos-chave para que o modelo de negócios da empresa funcione. E ele responde:

Todos são importantes, mas os recursos humanos são essenciais à proposição de valor.

O entrevistado ainda complementa, afirmando que para ser possível entregar o valor “qualidade”, além dos recursos humanos, são necessários preço

e qualidade para o consumidor final e diversidade para os intermediários a preços bons. De toda forma, ele considera que o recurso humano seja imprescindível à proposição de valor do laticínio.

Quanto aos recursos-chave requeridos pelos canais de distribuição, clientes e fluxos de receitas, há na opinião do entrevistado um consenso entre ele, de que sejam fundamentais os recursos das categorias físicos e financeiros. Mas salienta:

O que todos querem é diversidade de produtos, preço e logística.

Diversidade de produtos se refere à variedade de tamanhos e formas de embalagem e de sabores; preço é sempre o melhor preço em comparação com o concorrente; e logística está associado à entrega pontual e contínua. É desse último ponto (logística) que se inicia a discussão a respeito das atividades-chave, que serão melhor discutidas no sub-tópico a seguir.

4.1.1.7 Atividades-chave

Se os recursos-chave são os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio, as atividades-chave são as principais atividades que a empresa deve realizar para que seu modelo de negócio funcione. Da mesma forma que os recursos-chave, as atividades-chave devem criar e oferecer valor, atingir mercado, estabelecer e manter relacionamentos com os clientes e gerar receitas.

As atividades-chave podem ser agrupadas em três grandes grupos: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. A partir desses grupos, pergunta-se ao entrevistado quais são as atividades necessárias para o modelo de negócio do Laticínio 1 funcionar e ele afirma serem duas principais:

A produção do iogurte e o suporte ao fornecedor (de leite).

Sabendo que, praticamente a única fonte de receita do laticínio é a venda de iogurte, seria “quase óbvio” identificar a atividade de produção do iogurte como sendo uma atividade-chave do modelo de negócio, da mesma forma que se considera a atividade-venda como uma atividade-chave aos fluxos de receita. Nessa resposta do entrevistado, a segunda atividade é a que merece maior destaque: a atividade de suporte ao fornecedor.

A empresa considera que fabricar um produto de qualidade esteja diretamente relacionado a adquirir matérias-primas também de qualidade. A principal matéria-prima do iogurte é o leite, portanto, para garantir qualidade do leite, o laticínio tem fornecedores fixos, que recebem um suporte administrativo e produtivo em troca de manter a qualidade do leite entregue. Essa atividade é considerada chave, porque garante “quase totalmente” que a primeira atividade seja de sucesso e, conseqüentemente, que se alcance a qualidade desejada do produto final.

Nesse mesmo sentido, o entrevistado considera que as atividades-chave requeridas pela proposição de valor do modelo de negócio sejam higiene e critérios na aquisição de matéria-prima. É possível afirmar que essas duas atividades sejam complementares à atividade de produção, citada anteriormente, ou seja, higiene na produção e critérios na aquisição de matéria-prima, não apenas do leite, sejam essenciais para que a produção ocorra dentro dos padrões estabelecidos e afetem diretamente na qualidade desejada do produto final.

As atividades-chave requeridas pelos canais de distribuição e pelos clientes se diferenciam um pouco das anteriores. Segundo o entrevistado:

As atividades-chave que os nossos clientes requerem são logística e suporte à vendas. Eles querem entrega na

constância... se você fica uma, duas, três vezes sem passar no dia certo, eles já te cortam.

O gerente geral justifica sua resposta afirmando que, o que mais os clientes (intermediários) querem é que as entregas aconteçam periodicamente, sem falhas, repondo estoque no momento certo para que não ocorra falta do produto nem excesso de estoque. É no sentido de sempre ter produto disponível no ponto de venda, que ele afirma que a entrega deve ser constante, para que o consumidor final não volte para a casa sem o produto que ele foi buscar.

Continua dizendo que o suporte a vendas é uma atividade demandada pelos clientes e ser listada como uma das atividades-chave requeridas pelos clientes confirma as discussões anteriores sobre o relacionamento com o cliente, de que seja falho e de que necessite ser desenvolvido.

As atividades-chave merecem atenção no funcionamento de um modelo de negócios, porque elas impactam muito diretamente na criação e entrega da proposição de valor. As atividades-chave podem ser vistas como a parte prática do modelo de negócio, aquela que o consumidor final vai perceber com maior nitidez ao adquirir o produto ou serviço de uma determinada empresa.

4.1.1.8 Parcerias-chave

As parcerias-chave são representadas pelo conjunto de fornecedores e parceiros que permite que o modelo de negócio funcione como se pretende. As parcerias estão se tornando cada vez mais importantes aos modelos de negócio na medida em que permitem às empresas otimizar seus modelos de negócios, reduzirem seus riscos e/ou adquirirem recursos.

O entrevistado acredita que sua empresa foge à tendência das parcerias por considerar que apenas uma parceria é estabelecida pelo laticínio, que é com os fornecedores de leite. Para o entrevistado, parceria é uma relação onde todos

ganham e que vai além de ganhos comerciais, por isso ele não considera fornecedores nem clientes intermediários como parceiros. Quanto a isso, ele afirma:

Não é não [justificando que fornecedores e intermediários não são parceiros], o que eu compro eu pago e do que eu vendo, eu recebo. Isso é comércio, não é parceria.

Percebe-se por essa fala, que as relações com fornecedores são tão frias e puramente comerciais quanto às relações com os clientes, o que também pode se explicar, mais por uma característica pessoal do gerente geral do que por uma escolha ou estratégia comercial. Pode-se afirmar também que a dificuldade nas relações comerciais ou a prioridade não dada a elas sejam uma característica típica deste laticínio.

Mesmo sabendo que os fornecedores de leite, embalagens e açúcar sejam os principais fornecedores, respectivamente em ordem de volume financeiro movimentado, a relação com os fornecedores de leite é a que merece destaque. O destaque se dá por se estabelecer com esses fornecedores um tipo de relação diferente de todas as demais que o laticínio estabelece na cadeia em que atua.

O entrevistado garante que a parceria com os fornecedores de leite se dá na intenção de fidelizá-los e conseguir a qualidade do leite, um dos objetivos do laticínio para conseguir produto final na qualidade pré-estabelecida. Nessa parceria, em troca do fornecimento contínuo e da qualidade desejada, o laticínio presta serviços de consultoria técnica aos produtores, auxilia na melhoria da estrutura da fazenda, como conseguindo melhores preços de novas ordenhadeiras e resfriadores de leite, e ainda apoia os produtores de acordo com suas demandas individuais.

Ih, muitas vezes aqui eu coloco numa negociação o que um produtor está precisando, como se fosse para mim, para conseguir preços melhores. E isso é bom para mim e para ele.

Os fornecedores de leite respondem positivamente a esse tratamento diferenciado, mantendo-se fiéis no fornecimento ao laticínio, com a qualidade sempre desejada, o que para o entrevistado é uma ótima resposta já que produtores de leite costumam ser sensíveis às variações mercadológicas do preço do litro do leite pago ao produtor.

4.1.1.9 Estrutura de custo

Modelos de negócio podem se firmar sobre duas classes predominantes em função da sua estrutura de custo: *cost-driven* e *value-driven*. Na primeira classe o foco é na minimização de custos sempre que possível, tentando manter uma estrutura de custos mais enxuta possível. Na segunda, o foco é na proposição de valor e não há uma preocupação fundamental nas implicações em custos.

O modelo de negócio em estudo se enquadra na classe *cost-driven*, o que pode ser concluído a partir da resposta do entrevistado quando questionado em qual classe o laticínio se enquadra:

Com certeza é a primeira [se referindo a *cost-driven*], mas sem perder em qualidade.

O entrevistado afirma que a estrutura de custo do laticínio é composta por custos fixos e diz que atualmente tem mais certeza disso, porque se considera num nível administrativo mais elevado do que algum tempo atrás. Ele diz conhecer detalhadamente sua estrutura de custo, e em posse dela, ranqueia os

três custos mais importantes do seu modelo de negócio: leite, embalagens e folha de pagamento de funcionário, o que corresponde a 37%, 13,5% e 11,5%, respectivamente, da sua estrutura de custo.

Cabe uma explicação sobre o leite ser considerado como custo fixo: na parceria com os fornecedores de leite, firma-se comprar diariamente o mesmo volume de leite, por mais que naquele dia a demanda seja menor, portanto, independentemente do volume de produção, o custo com o leite não se altera.

O enquadramento do laticínio na classe *cost-driven* era esperado partindo-se do pressuposto de que para atender o público que ele pretende, os preços devem ser mais baixos e para ter preços baixos, os custos precisam ser enxutos para então fazer com que o negócio proposto seja rentável e lucrativo.

Algumas observações sobre esse caso ajudam na melhor compreensão do seu modelo de negócio. De fato o caso estudado neste sub-tópico atende aos critérios da pesquisa, sendo desnecessários maiores comentários a esse respeito. No entanto três pontos podem ser ressaltados: a) relações frias são predominantes, isso significa que o laticínio se relaciona de forma puramente comercial tanto com fornecedores quanto com clientes, comprometendo o alcance de melhores resultados, como os conquistados com os fornecedores de leite; b) o negócio funciona da forma mais independente possível, ou seja, o laticínio estabelece o mínimo de elos possível, inclusive não criando ou participando de parcerias, tendo uma visão relativamente míope a esse respeito; c) o valor “qualidade” é sempre citado ou destacado, mesmo quando não se questiona a esse respeito, o que sugere que a qualidade seja, de fato, o guia do modelo de negócio, o verdadeiro norteador das ações praticadas pela empresa.

4.1.2 Laticínio 2

O Laticínio 2, fundado em 1991 no Sul de Minas, é uma microempresa (ME) de natureza familiar, que funciona em um sítio de propriedade da família e conta com 5 funcionários e o dono nas suas atividades diárias que são prioritariamente voltadas à produção e comercialização do leite.

O dono do laticínio foi o respondente dessa pesquisa e a princípio alega que acredita ter pouco a contribuir com esse estudo por não ter formação na área de administração e não considerar seu negócio um caso de sucesso a ser estudado. Felizmente, com a explicação da pesquisa e dos seus objetivos, essa impressão foi mudada, inclusive porque o respondente trouxe à tona a consciência de que aquele negócio tem sustentado e possibilitado conforto à família por alguns anos, o que seria um indicativo de que ele seja de sucesso.

O Laticínio 2 se concentra na produção de leite e de iogurte, apesar de ter estrutura física potencialmente utilizável para a produção de outros derivados lácteos. A escolha por não produzir um leque maior de produtos, segundo o respondente, está relacionada ao fato de não terem condições de competir no seu mercado de atuação com outros laticínios, especialmente na produção de queijos.

O Entrevistado 2 considera que a produção de iogurte por sua empresa é viabilizada pela produção própria de leite, caso contrário, ele acredita que não seria capaz de executar essa atividade. Ele faz uma importante revelação ao esclarecer que o iogurte não é o principal produto daquele laticínio e sim o leite pasteurizado. Dessa forma, fez-se necessária a divisão do laticínio em dois negócios distintos, um produtor de leite e outro produtor de iogurte, para fins de coleta e análise dos dados.

Como o foco dessa pesquisa são os laticínios do Sul de Minas que produzem iogurte e que buscam atender a base da pirâmide econômica com esse produto, o Laticínio 2 se enquadra perfeitamente nos critérios de seleção. O laticínio produz iogurte nos sabores morango, coco, pêssigo e leite condensado,

os disponibilizando em embalagens “barriga-mole” de 1 litro; garrafa plástica de 500 ml e “chupetinha” de 120 ml, sendo essa última, segundo o entrevistado, a preferida pelo público infantil.

É importante destacar que o destino da produção deste laticínio é o mercado local, ou seja, o laticínio é inspecionado por órgão municipal e seus produtos são comercializados apenas nos limites do município. Sua produção é, em média, de 150 kg a cada dois dias, e é toda distribuída na cidade. Segundo o dono essa escolha se deve a dois fatores: o primeiro deles é que se tornou caro demais produzir iogurte, porque as exigências dos órgãos estadual e federal de inspeção sobrecarregam a estrutura de custo da empresa, impactando diretamente o preço final ao consumidor, o que merece cuidado especial já que o foco é atender mercados das classes C, D e E; outro fator é que percebia-se que no município não havia algum laticínio que produzisse iogurte de qualidade para as classes C, D e E, observando uma lacuna no mercado que poderia ser preenchida por sua empresa.

A partir do momento em que o entrevistado afirmou não ter um modelo de negócio definido, partiu-se para o diagnóstico do modelo de negócio do laticínio em função do modelo Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2009), assim como no caso anterior. O quadro Canvas construído para o Laticínio 2 pode ser observado no Quadro 2, e na sequência apresenta-se maiores esclarecimentos e mais detalhes do modelo de negócio desse caso em estudo.

Quadro 2 Modelo de Negócio Canvas do Laticínio 2

8 – Parcerias-chave - Com fornecedor de embalagens. - Com o supermercado, padarias, bares e mercearias clientes.	7 – Atividades -chave Produção.	2 – Proposição de Valor Contribuir para que as pessoas de classes mais baixas tenham mais saúde, oferecendo produto de qualidade a um preço baixo/acessível.	4 – Relacionamento com Clientes Atendimento pessoal (individual) prestado de forma igual a todos os clientes.	1 – Segmento de Clientes - Supermercados grandes da cidade e pequenos pontos de venda, como mercearias e padarias. - Pessoas de baixa renda, principalmente crianças.
	6 – Recursos -chave O recurso físico representado pelo gado.		3 – Canais Varejo (pontos de venda fixos) e venda porta a porta.	
9 – Estrutura de Custo Negócio baseado numa estrutura de custos enxuta, composta por custos fixos e variáveis.		5 – Fluxos de Receitas As receitas vêm da venda do leite e de iogurte. O apereçamento é feito em função dos custos fixos, às vezes ocorrendo negociação de preço em função do prazo de pagamento solicitado pelo cliente.		

4.1.2.1 Segmento de Clientes

O diagnóstico deste modelo de negócio confirma o atendimento a um dos critérios desse estudo que é ser laticínio produtor de iogurte, visando atender a base da pirâmide econômica com esse produto. A resposta do entrevistado, quando questionado sobre qual o segmento de cliente escolhido pela empresa é de que possui dois segmentos: o de intermediários, composto por um supermercado grande e outros pequenos pontos de venda como mercearias, padarias e bares, e o de consumidores finais, composto por pessoas de baixa renda, especialmente crianças.

Apesar de considerar a existência de dois tipos de clientes - intermediários e consumidores finais - o entrevistado deixa claro que seu foco é sempre atender as pessoas das classes C, D e E. O entrevistado diz ter a consciência de que no supermercado seu produto vai atender uma classe menos favorecida, já que os ricos vão optar por marcas mais conhecidas. Quanto aos bares, mercearias e padarias, a maioria deles é localizada nas periferias da cidade, o que indica que seu cliente final será a população de menor poder aquisitivo. E por fim, quanto aos consumidores finais atendidos diretamente pelo laticínio, estes são, comprovadamente, pertencentes às classes C, D e E.

Reconhecendo-se a diferença entre cada segmento de cliente, a empresa os classifica em termos de importância, considerando que os pequenos clientes (bares, mercearias e padarias) são mais importantes porque no total eles representam maior volume de vendas e, conseqüentemente, geram mais receita para a empresa. Mas o entrevistado também reconhece a importância de ter seus produtos no maior supermercado da cidade, porque acredita que isso gera mais confiabilidade à marca.

É importante destacar que esse laticínio é inspecionado por órgão municipal, portanto sua área de comercialização deve estar dentro dos limites

geográficos do município. Assim sendo, seu universo de atendimento é apenas a população do município e, segundo o entrevistado, como a cidade é pequena e as pessoas normalmente conhecerem o dono do laticínio, a proximidade entre fabricante e consumidor final é grande.

Tal proximidade entre fabricante e consumidor final pode ajudar no sentido das percepções dos consumidores chegarem rapidamente ao fabricante, especialmente quanto à qualidade, sabor e preço do produto. Desde as pequenas até as mais profundas alterações, quando sentidas pelo consumidor geram respostas rápidas e diretas ao fabricante, sem a necessidade de passar pelos intermediários, quando estes existem.

Outro fator interessante é que a distinção que se faz entre os diferentes segmentos de clientes atendidos gera atendimentos também distintos. Isso leva a formas e periodicidade de atendimento diferentes, preços e formas de pagamento diferentes e *feedback* do consumidor em tempos diferentes, dada a maior proximidade com os clientes que são atendidos diretamente pelo laticínio.

Neste cenário percebe-se então que o modelo de negócio do Laticínio 2 visa atender as classes C, D e E, e as atende tanto direta quanto indiretamente, não sendo totalmente dependente dos intermediários para realizar suas vendas.

4.1.2.2 Proposição de valor

A proposição de valor no modelo de negócios está relacionada à razão que levaria os clientes a optarem por uma empresa ao invés de outra e nesse quesito, o entrevistado responde que a principal razão que levaria o cliente a optar pelo produto da sua empresa é a qualidade.

Como se acredita que o valor qualidade pode ser compreendido de diferentes formas e que a resposta qualidade pode ser tomada como uma resposta padrão entre as empresas, partindo-se do pressuposto de que todas

sempre consideram seu produto de qualidade superior, foi solicitado ao entrevistado que melhor explicasse o valor qualidade que ele ressaltou como sendo o diferencial do seu produto.

O entrevistado afirmou que a qualidade do seu produto é resultado da soma de dois fatores: matéria-prima de qualidade e método tradicional de fabricação. Segundo ele, o leite, principal matéria-prima do iogurte, é produzido na sua propriedade e isso facilita a garantia de sua qualidade. Além disso, o entrevistado afirma também que produzir iogurte no método tradicional, sem adição de outros componentes, como o soro do leite, também contribui para a qualidade do produto final.

A distinção feita pela empresa dos dois segmentos de clientes não se traduz em proposições de valor diferentes para cada um deles. Isso leva a crer que o entrevistado considera que o valor entregue por sua empresa seja significativo para ambos.

Quando se questiona sobre que necessidades do cliente estão sendo atendidas com o valor qualidade, o entrevistado também não distingue entre os dois segmentos, considerando apenas o consumidor final. Ele responde que sua empresa ao oferecer produto de qualidade a um preço mais baixo, acessível, está contribuindo para que as pessoas das classes mais baixas tenham mais saúde.

A partir do valor “qualidade” levantado pelo entrevistado como sendo sua proposta de valor, questiona-se a ele se considera sua proposição de valor como inovadora. Ele responde que não, que sua proposição de valor não é inovadora, sendo inclusive tradicional e explica que ela é tradicional por prezar pela qualidade.

Constata-se que o valor proposto e entregue pelo laticínio é qualitativo, porque o valor principal entregue é “qualidade”, mas o entrevistado complementa dizendo que há também um valor quantitativo, representado pelo valor “preço baixo”. Qualidade e preço baixo, ao serem somados, formam uma

combinação de valores que atende as necessidades do público local das classes C, D e E.

Percebe-se que o valor “qualidade” sobrepõe em grande parte o valor “preço baixo” principalmente por que o segundo só é citado como valor quando é solicitado ao entrevistado que caracterize o valor proposto por sua empresa em quantitativo ou qualitativo. Nesse ponto fica claro que, de fato, a proposta de valor deste laticínio seja qualidade, mas que o preço baixo do seu produto contribua para o alcance dos objetivos empresariais, e mesmo que não declaradamente, contribua também para o modelo de negócio.

É notável que a proposição de valor desse modelo de negócio seja a qualidade, ou seja, seja oferecer produto de qualidade para as classes baixas, mas há de se considerar que o preço baixo também contribua para essa proposição de valor, sendo interessante observar que a empresa consegue fazer uma combinação mercadologicamente interessante, que é unir qualidade a preço baixo.

4.1.2.3 Canais

Conhecendo os clientes e sabendo claramente que sua proposição de valor seja “qualidade”, torna-se importante a essa pesquisa saber como a empresa se comunica com seus clientes e os atinge para entregar o valor que a mesma propõe. E é isto que é abordado no Bloco 3 do modelo de negócios Canvas, o Bloco Canais.

Como já foi mencionado anteriormente, os canais são pontos de contato entre cliente e empresa que possibilitam não apenas a comunicação entre esses dois pontos, mas especialmente a entrega de valor de um para o outro. Os canais utilizados por esse laticínio são o varejo e venda porta a porta, mas esses canais são subproveitados, não abarcando todas as fases possíveis das vendas.

Toda a venda é feita pelo dono da empresa e por seus colaboradores, todos eles colaboram tanto na produção quanto na venda do produto acabado. O varejo é atendido em dias específicos da semana de acordo com a demanda dos pontos de venda, sendo ela também que influencia nos dias de produção do iogurte, que ocorre em dias alternados. A venda porta a porta é feita nos finais de semana, considerando que o iogurte ainda não seja um produto de consumo diário nas famílias das classes baixas.

O entrevistado afirma que as lojas parceiras são de grande importância para o negócio, porque apenas com o trabalho da equipe não seria possível atender toda a demanda. A forma encontrada para não perder as parcerias e não perder vendas foi programar os dias de produção e de entrega em função das variações de vendas dos pontos de venda, ou seja, a opção do laticínio é produzir e entregar nos dias de pico das vendas nas lojas parceiras.

O dono do laticínio assegura que busca sempre manter as lojas parceiras como suas clientes, tendo a consciência que não pode deixá-las sem estoque ou com produto vencido. E é por isso que programa sua produção e sua entrega em função da demanda dos parceiros, pois sabe que não atendê-los nesses quesitos pode gerar problemas no atendimento ao cliente final.

Assume-se que a forma encontrada pelo laticínio para manter as parcerias e manter as vendas seja uma alternativa interessante, mas é preciso considerar que os canais poderiam ser mais explorados no intuito de conquistar mais consumidores e ainda fidelizá-los, buscando maior integração dos canais entre si e entre eles e os consumidores finais.

O Laticínio 3 enxerga com clareza que os canais são como extensões do seu negócio e por isso devem ser tratados como parceiros e não como rivais, apesar de estar ciente de que essa parceria pode ser melhorada. Há também a consciência de que os canais poderiam ser mais explorados, mas segundo o

entrevistado há outros aspectos que envolvem essa questão, inclusive a falta de mão de obra capacitada disponível à empresa.

4.1.2.4 Relacionamento com clientes

O objetivo que a empresa traça ao se relacionar com o cliente ou com o segmento de clientes interfere diretamente no tipo de relacionamentos estabelecido. Segundo o Entrevistado 2 o tipo de relacionamento estabelecido com os clientes é sempre o de assistência pessoal, atendendo cada cliente individualmente, mas sem distinção entre um e outro, mesmo sabendo que cada um tem suas peculiaridades.

A cada atendimento individual, o objetivo do laticínio em estudo é, primeiramente, conquistar os clientes. Para o entrevistado o significado de conquistar cliente vai além de conseguir vender para ele, significa ainda criar uma relação de amizade e confiança entre a empresa e o cliente, o que se torna um diferencial no relacionamento estabelecido.

O entrevistado afirma que consegue perceber a relação de amizade com os intermediários em algumas decisões deles, como aconteceu de um deles suspender a venda de um produto concorrente no momento em que o vendedor do concorrente tentou ganhar o cliente depreciando o produto do Laticínio 2 sem fundamentações corretas. Segundo o entrevistado, o cliente o confidenciou que a situação nesse momento ficou tão desagradável que ele preferiu trabalhar com uma única marca a ver o produto do seu amigo ser injustamente rebaixado.

A empresa também busca criar uma relação amigável com os colaboradores dos clientes, por exemplo, com a atendente da padaria, porque acredita que, especialmente, nos pequenos pontos de venda isso influencie em maiores volumes de venda. O entrevistado ilustra citando o caso de uma padaria que a relação da empresa com a atendente é bastante amigável e quando os

clientes pedem um iogurte, sem definir a marca, ela logo entrega o iogurte do Laticínio 2, fazendo o estoque do produto girar.

O atendimento ao consumidor final segue os mesmos princípios que o atendimento aos intermediários, ou seja, é um tipo de atendimento pessoal sem distinção entre cada consumidor, buscando sempre estabelecer uma relação de amizade e confiança. No caso da venda porta a porta, tal confiança é melhor representada pelas condições de pagamento, diferentes daquelas que o cliente encontra em supermercados ou mercearias.

No atendimento ao consumidor final, o entregador entrega a quantidade de produto que o cliente precisa para a próxima semana e recebe a quantia em dinheiro referente à semana anterior. Essa condição possibilita que a empresa esteja sempre em contato com o cliente, melhorando e fortalecendo sua relação com ele, mantendo seu nível de vendas num patamar desejado e com baixos níveis de inadimplência.

Além da relação de amizade e confiança estabelecida, algo que merece destaque na relação com o consumidor final é sua proximidade com o fabricante, já mencionada anteriormente. Para o entrevistado esta proximidade é condicionada pelo tamanho da cidade, o que faz com que o *feedback* do cliente seja mais eficiente.

Há de se reconhecer que a proximidade física pode ajudar na eficiência do *feedback*, mas não se pode desconsiderar que a receptividade da empresa é muito importante nesses casos. Isso significa que a proximidade física é importante, mas que o tipo de relacionamento criado é tão importante quanto, porque é por esse relacionamento que os consumidores se sentem parte do negócio, se sentindo na obrigação ou no direito de expor suas percepções sem serem retaliados.

O retorno rápido e verdadeiro dos consumidores é importante porque a partir dele a empresa altera o que for necessário e possível, tendo em mente que

sua principal intenção é atender satisfatoriamente os consumidores das classes mais baixas. Quanto mais eficiente o retorno dado pelos consumidores, mais eficiente será a reação da empresa para atender suas necessidades e satisfazer seus desejos.

Os relatos do entrevistado levam a crer que sua empresa valoriza o bom e íntimo relacionamento com clientes, consegue fazer isto e talvez por esse motivo, o entrevistado considera que estabelece o tipo de relacionamento que o cliente espera, tanto em termos de periodicidade quanto em termos de qualidade da relação, o que contribui para todo o modelo de negócio proposto.

Percebe-se então que a relação existente entre o fabricante e seus clientes ultrapassa os limites das relações comerciais, atingindo níveis de amizade que se misturam nos momentos de decisão comercial. O nível de envolvimento e entrosamento do cliente com a empresa é tanto que eles se sentem parte do negócio, de alguma forma contribuindo para seu sucesso.

A eficiência nos relacionamentos com os clientes contribui amplamente para o modelo de negócio e para a entrega do valor proposto. Ficou claro nesse bloco que a empresa preza por bons relacionamentos e busca isso constantemente, acreditando que as boas relações têm potencial de contribuir para o sucesso de um negócio.

4.1.2.5 Fluxo de receitas

Os fluxos de receitas são representados pelo dinheiro que uma empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes. O modelo de negócio de cada empresa determina se ela terá uma ou várias formas de gerar fluxos de receitas.

O Laticínio 2 tem uma única forma de gerar receita que é a venda de seus produtos, no entanto ele tem dois produtos diferentes: o leite e o iogurte.

Como o foco do trabalho é sobre o negócio de iogurte, esse tópico aborda apenas a venda de iogurte.

O apreçamento do iogurte é sempre feito em função dos custos fixos e há uma busca constante para que eles sejam os menores possíveis, levando-se em consideração que o consumidor final será pessoas de classes mais baixas, portanto os preços finais ao consumidor devem ser mais baixos.

O dono do laticínio complementa afirmando que os preços baixos do iogurte também são possíveis porque há produção própria da principal matéria prima do iogurte, o leite, caso contrário ele acredita que não seria possível nem mesmo produzir iogurte. Isso demonstra o ganho conquistado pela empresa ao se posicionar em dois elos da cadeia de produção, sendo seu próprio fornecedor de matéria prima.

Mesmo as definições de preços sendo basicamente em função de custos fixos, podem ocorrer negociações com os clientes, em função do volume de compras naquele momento ou da condição de pagamento solicitada. No entanto, o entrevistado afirma que no Laticínio 2 as negociações são muito raras de acontecer, e que quando acontecem são normalmente em função do prazo de pagamento, pois seus clientes costumam ter uma demanda estável de produto, na mesma proporção que sua capacidade de produção também é estável.

Diante da constatação de que o laticínio funciona a partir de custos baixos e praticando preços baixos, questiona-se ao entrevistado qual valor seu segmento de clientes está realmente disposto a pagar. A resposta dele é de que isso é uma dúvida, de que dificilmente a empresa conseguirá praticar o preço que o consumidor quer pagar, principalmente porque é comum relacionar preço a qualidade, então se baixar muito o preço, o consumidor pode entender que houve queda na qualidade.

4.1.2.6 Recursos-chave

Os recursos-chave são importantes porque permitem que a empresa crie e ofereça valor, atinja mercados, mantenha relacionamentos com clientes e tenha receitas, ou seja, eles são importantes porque permitem o funcionamento da empresa.

Podemos categorizar os recursos-chave em físico, intelectual, humano e financeiro. Diante dessa classificação, questiona-se ao entrevistado quais são os recursos-chave para que o modelo de negócio da empresa funcione e ele afirma que seja um recurso físico: o gado. O entrevistado justifica dizendo que do gado vem o recurso essencial à proposta de valor, que é o leite de qualidade.

Portanto o gado é considerado o recurso fundamental para que o modelo de negócio funcione da forma como se propõe e o leite de qualidade, outro recurso físico, é o recurso-chave para que se entregue o valor proposto, isto é, para que se entregue iogurte de boa qualidade aos clientes.

Apesar de considerar o recurso físico como o mais importante, o entrevistado considera que os recursos humanos também são importantes, afirmando que a boa equipe e o seu bom atendimento são fundamentais para manter as vendas e, conseqüentemente, as receitas. Portanto o bom atendimento é o recurso-chave que as receitas requerem.

Quanto aos canais de distribuição, raramente eles solicitam algum recurso, enquanto os clientes sempre requerem amizade e nesse sentido, o entrevistado acredita que os atenda dentro das expectativas.

Nota-se que os recursos-chave desse modelo de negócio sejam prioritariamente físicos, mas que os recursos-humanos sejam imprescindíveis para que todos os recursos demandados sejam prontamente entregues e cuidadosamente aproveitados.

4.1.2.7 Atividades-chave

As atividades-chave são semelhantes aos recursos-chave em termos de importância, porque permitem que a empresa funcione de acordo com o seu modelo de negócio, criando e oferecendo valor, atingindo mercados, mantendo relacionamentos com clientes e tendo receitas.

As atividades-chave podem ser agrupadas em três grandes grupos: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Ciente disto, o entrevistado garante que sua atividade-chave seja produção, afirmando que sem ela não há o que vender, já que seu fluxo de receita se dá em função da venda de produtos.

De forma complementar, a atividade de controle de estoque é essencial ao fluxo de receita, porque ela permite que a empresa controle sua produção de forma a sempre ter produto disponível aos clientes, sejam intermediários ou consumidores finais, o que é essencial ao fluxo de receita. O controle de estoque mal conduzido leva ao não atendimento pleno dos clientes, gerando insatisfação, além de deixar uma lacuna aberta no mercado que pode ser preenchida por outros fabricantes, alimentando a concorrência no mercado de atuação.

Quando se fala sobre as atividades-chave requeridas pela proposição de valor, aí sim o entrevistado afirma que todas as atividades de todas as etapas do processo produtivo sejam chaves, desde a ordenha até a entrega do produto final, porque todas devem estar integradas e coerentes com a proposta de valor. É nesse sentido, segundo o entrevistado, que se nota o quanto a equipe é fundamental à proposição de valor, porque as atividades desempenhadas pela equipe afetam significativamente a qualidade do produto final.

De acordo com o entrevistado, as atividades-chave requeridas pelos canais de distribuição e pelos clientes são atendimento personalizado e entrega pontual. O atendimento personalizado se baseia no conhecimento do cliente ao

ponto de conhecer suas preferências, de atender suas necessidades específicas, estando sempre ciente do que ele precisa e para quando.

A entrega pontual é uma atividade requerida, porque o atendimento ao consumidor final, especificamente pelos intermediários, depende diretamente da disponibilidade de produto para venda. A entrega não pontual faz com que o intermediário perca venda e ao mesmo tempo, gera insatisfação no consumidor final. Essa atividade está diretamente relacionada à atividade de controle de estoque, pois apenas tendo um estoque bem gerenciado é que se torna possível atender todos os clientes em quantidade e prazo requeridos.

Nota-se que as atividades-chave desse modelo de negócio são bastante conectadas entre si, o que conduz à crença de que qualquer falha em uma delas pode acarretar falhas no funcionamento geral do negócio, conseqüentemente na entrega da proposta de valor. Cabe salientar que as atividades-chave são componentes do modelo de negócio que os clientes têm grande contato, porque normalmente estão relacionadas diretamente a entrega do produto, merecendo atenção ainda maior para não influenciar negativamente na percepção do cliente sobre a empresa.

4.1.2.8 Parcerias-chave

As parcerias estão se tornando cada vez mais essenciais a muitos modelos de negócios, pois são criadas no intuito de otimizar os modelos de negócios, reduzir riscos e/ou adquirir recursos. As parcerias-chave são representadas pelo conjunto de fornecedores e parceiros que faz com que o modelo de negócio funcione como planejado.

No contexto das parcerias e da importância delas sobre os modelos de negócios, o Entrevistado 2 faz considerações interessantes sobre as parcerias que sua empresa estabelece, afirmando que todas elas acontecem de forma

espontânea, sem nenhum objetivo predefinido, mas que ele reconhece as parcerias existentes e percebe a solidificação de algumas.

Diante dessas considerações, foram solicitados maiores esclarecimentos, na intenção de compreender como são formadas as parcerias dessa empresa e em qual sentido elas se justificam, tendo em vista que não existem justificativas anteriores à formação das parcerias.

O entrevistado começa os detalhamentos pontuando que seus principais parceiros são: o supermercado da cidade, seu maior cliente em termos de volume de compras, e o fornecedor de embalagem, seu maior fornecedor em termos financeiros e também em termos de importância, já que sem embalagem ou com embalagens a preços exorbitantes, se torna muito difícil produzir iogurte e o entregar nas especificações requeridas pelo mercado e exigidas pelos órgãos de inspeção. Apesar de destacar esses dois parceiros, o dono do laticínio também reconhece que existem outros parceiros, especialmente clientes.

Segundo o dono do laticínio, essas parcerias surgem da relação próxima de amizade e confiança que sua empresa tenta estabelecer com todos seus fornecedores e clientes, mais especialmente com seus clientes. Sobre a amizade e confiança, firmam-se relações tão verdadeiras e sólidas, que se tornam parcerias. É como se as parcerias fossem resultados de simples ações empresariais e não buscadas por meio de ações estratégicas com objetivos definidos, ou seja, as parcerias são vistas como resultados e não como meios para alcançar resultados.

A partir dessas parcerias, o laticínio consegue atender seus clientes na qualidade requerida por eles, mesmo que esses clientes sejam atendidos por um intermediário. O entrevistado garante que aqueles clientes atendidos por padarias, mercearias e bares recebem atendimento tão bom quanto se fossem atendidos diretamente pelo laticínio, exatamente porque os intermediários

prezam pela parceria estabelecida e se tornam membros importantes na conquista e fidelização de novos clientes.

Mais uma vez foi possível perceber que o relacionamento com clientes assume papel fundamental no modelo de negócio estudado, porque contribui significativamente para a formação e solidificação de parcerias. E se as parcerias são chaves para o modelo de negócio funcionar como se pretende, pode-se afirmar que o relacionamento com clientes é de grande importância e utilidade para a formação delas.

4.1.2.9 Estrutura de custo

Afirma-se que existem duas classes predominantes de classificação de modelos de negócio em função da sua estrutura de custo: *cost-driven* e *value-driven*. Enquanto a primeira foca a minimização de custos, a segunda foca na proposição de valor, sem muita preocupação nas implicações em custos.

O entrevistado caracteriza seu modelo de negócio como sendo da classe *cost-driven*, como já era esperado, acrescentando que a empresa persegue sempre baixos custos. Essa classificação parte do pressuposto de que não é possível competir no seu mercado de atuação se não tiver uma estrutura de custo bastante enxuta, sendo que este pressuposto também embasa a decisão de atender apenas mercado interno e de ter gado próprio para produção do leite utilizado na produção do laticínio.

Na visão da empresa atender apenas o mercado interno diminui custos na medida em que não precisa se adequar a todas as exigências de órgãos de inspeção estadual e federal, principalmente aquelas relacionadas à melhoria de estrutura física para condicionamento do produto por maior prazo e para deslocamento de maiores distâncias.

Além disso, produzir leite para atender sua linha de produção também ajuda a enxugar os custos, porque a empresa não precisa pagar o preço de mercado na principal matéria-prima do iogurte e assim consegue ter custos de produção por unidade produzida abaixo dos que conseguiria se tivesse que comprar leite de terceiros.

O Entrevistado 2 afirma que conhece bem sua estrutura de custo e a utiliza para fins de tomada de decisão, como para decidir sobre aumento de preços dos produtos e para negociar preços e prazos de pagamento em casos especiais de alguns clientes. A estrutura de custo deste laticínio é composta por custos fixos e variáveis, sendo que os custos fixos são os que mais oneram a estrutura, sendo representados principalmente por salários e energia elétrica.

Quanto aos recursos-chave mais caros, o entrevistado garante que seu recurso mais caro é o gado. Pois, precisa ter um gado de qualidade e mantê-lo de acordo com suas necessidades nutricionais para produzir leite de qualidade, o que é fundamental para que se alcance o iogurte de qualidade, de acordo com a proposta de valor do modelo de negócio em estudo.

Em relação às atividades-chave mais caras, ele argumenta que são o atendimento personalizado e a entrega pontual. Ambas as atividades demandam tempo de trabalho dos funcionários, pois tanto o atendimento personalizado quanto a entrega pontual demandam funcionário dedicado a estas atividades, e demandam gastos com entrega, já que a entrega é feita toda no ponto de venda do intermediário ou na casa do consumidor final.

Concluindo este caso, julga-se importante fazer algumas considerações sobre este modelo de negócio para melhor compreendê-lo, salientando que este caso atende aos critérios da pesquisa, dispensando comentários a este respeito. Vale ressaltar dois pontos sobre o modelo de negócio em estudo: a) os relacionamentos com clientes são embasados em valores como confiança e amizade e isso tem gerado benefícios comerciais surpreendentes; b) as parcerias

apesar de não serem planejadas trazem resultados empresariais interessantes à empresa, sendo vistas como resultados de bons relacionamentos, ao invés de serem ações planejadas para a empresa alcançar objetivos.

4.1.3 Laticínio 3

Em 1997, numa pequena cidade do Sul de Minas, era fundado o Laticínio 3. Seu dono havia se aposentado numa empresa multinacional do mesmo ramo e sua intenção era aproveitar seu *know-how* numa empresa própria na sua cidade natal. Sua sede é própria, conta com 28 funcionários e um gerente geral e tem um método de gestão tipicamente familiar, na qual o filho do dono é o gerente geral.

O gerente administrativo foi o respondente dessa pesquisa, que não aceitou ser gravado, mas que afirma conhecer daquele laticínio tão bem quanto o gerente geral por trabalhar na empresa há muito tempo e já ter percorrido muitos cargos até ocupar o cargo de gerente administrativo, que foi alcançando apenas depois da sua formação em Administração de Empresas.

O respondente afirma que a empresa é bastante profissionalizada apesar de ser familiar, o que ele acredita ser uma herança da experiência do dono do laticínio, que desde sua fundação prezou por métodos profissionalizados de produção e de gestão.

Quanto ao *mix* de produtos, a empresa produz queijo, manteiga, leite pasteurizado, requeijão e iogurte, mas seus principais produtos são o queijo, leite pasteurizado e iogurte, sendo a qualidade o fator que norteia toda a produção. Da mesma forma que no caso anterior, houve a necessidade de considerar a produção do iogurte como um negócio distinto, para facilitar a coleta e análise dos dados.

O iogurte é disponibilizado nas embalagens: “barriga-mole” de 1 litro; “barriga-mole” de 200ml; garrafa plástica de 200ml; “chupetinha” de 120ml e nos sabores: morango, coco, pêsego e salada de frutas.

Em relação ao destino da produção de iogurte deste laticínio, ela atende mercado local e regional, alcançando inclusive algumas cidades do interior paulista, o que é favorecido pelo posicionamento geográfico da cidade sede da empresa. Segundo o gerente esse modelo de distribuição foi mais demandado do que definido pelo próprio laticínio, pois a cada novo cliente que buscava pelos seus produtos, novas rotas eram abertas para conseguir diminuição nos custos de distribuição.

O gerente considera que atender o mercado local formado pelas classes C, D e E seja possível porque os vários laticínios existentes na cidade produzem especialmente queijos finos, deixando um espaço no mercado não atendido, o que se tornou oportunidade de negócio para o Laticínio 3.

Questionado se a empresa tem um modelo de negócio estabelecido, o entrevistado respondeu que ele até pode existir, mas não é deliberado, e foi a partir dessa resposta que iniciou-se o diagnóstico do modelo de negócio do laticínio em função do modelo Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2009). O modelo de negócios Canvas construído para o Laticínio 3 pode ser observado no Quadro 3, e maiores e melhores detalhes são apresentados na sequência.

Quadro 3 Modelo de Negócio Canvas do Laticínio 3

8 – Parcerias-chave Laticínios não concorrentes.	7 – Atividades-chave - Do negócio: atividade de produção; - Da proposição de valor: higiene em todo o processo.	2 – Proposição de Valor Ajudar a resolver um problema nutricional, dando mais saúde, oferecendo um produto de qualidade.	4 – Relacionamento com Clientes Atendimento pessoal (individual) prestado de forma igual a todos os clientes.	1 – Segmento de Clientes - Consumidores das classes C, D e E.
	6 – Recursos-chave Recurso financeiro.		3 – Canais Distribuidores e varejistas.	
9 – Estrutura de Custo O negócio tem foco na estrutura de custos mais enxuta, composta especialmente por custos variáveis.		5 – Fluxos de Receitas As receitas vêm da venda de queijo, manteiga, leite, requeijão e iogurte, sendo que o apereçamento é feito em função dos custos fixos.		

4.1.3.1 Segmento de clientes

A entrevista feita com o gerente administrativo do Laticínio 3 confirmou a escolha das classes C, D e E como foco de atendimento da empresa, satisfazendo um dos critérios deste estudo, o da empresa ser laticínio produtor de iogurte, visando atender a base da pirâmide econômica com esse produto. A resposta do entrevistado, quando questionado sobre qual o segmento de cliente escolhido pela empresa é clara e objetiva: classes C, D e E.

O laticínio desse caso atende a população das classes C, D e E, tanto por intermediários - varejistas e distribuidores. Quanto por venda direta, como acontece para atender a demanda de escolas públicas que incluem o iogurte na merenda escolar, mas o que é interessante nesse caso é que a empresa não distingue os dois segmentos existentes, que seria o de intermediários e o de consumidores finais, e sempre foca suas atividades no consumidor final.

O entrevistado diz ter a consciência de que seu produto passa, em grande parte, por um intermediário, mas isso não embasa suas decisões, pois elas são todas pautadas nas necessidades e possibilidades do consumidor de baixa renda. Toda e qualquer decisão parte dos pressupostos de atendimento das classes baixas e não dos pressupostos de atendimento dos intermediários que atingem tais classes.

O cenário que se estabelece é aquele no qual a empresa sabe dos atores existentes na cadeia onde atua, mas há uma supervalorização de um dos elos, que é o último deles: o elo representado pelos consumidores finais. Essa situação pode ser interessante por ter sempre em mente um fator que norteia as estratégias e decisões empresariais, há um foco sendo mirado constantemente. Em contrapartida, essa situação pode não ser tão interessante porque ações que poderiam ser realizadas numa zona intermediária, com possibilidades de ganhos

entre empresas, talvez não sejam realizadas porque o foco é sempre mantido, não permitindo visualizar oportunidades no campo de visão periférico.

O Laticínio 3 é inspecionado por órgão federal e dado seu posicionamento geográfico, seus clientes estão no Sul de Minas e no interior de São Paulo, mas são sempre pessoas de classes de menor poder aquisitivo, e em grande parte crianças, especialmente pelo fato do laticínio fornecer para escolas públicas, sendo seu produto componente da merenda escolar.

É importante também salientar que o município sede desse laticínio é pequeno, mas existem muitos laticínios na cidade. Apesar disso o Laticínio 3 é o único produtor de iogurte para classes baixas, o que segundo o entrevistado, é benéfico em dois casos: o primeiro deles é que o nível de vendas na cidade é grande, o que não acontece com outros laticínios da cidade fabricantes de outros produtos, e segundo, é que o retorno da população quanto ao sabor e ao preço do produto costuma ser rápido, talvez porque as pessoas se sentem mais próximas do fabricante, inclusive em termos físicos.

Considerando as respostas do entrevistado sobre os segmentos de clientes, fica muito claro que o foco do modelo de negócio do Laticínio 3 é atender as classes C, D e E, e que esse foco dita também as decisões sobre os outros componentes do modelo de negócio.

4.1.3.2 Proposição de valor

A questão da proposição e entrega de valor ao cliente, que seria o motivo que levaria o cliente a escolher por uma empresa ao invés de outra, é abordada pelo Bloco 2 do modelo de negócios Canvas. Nesse bloco, quando questionado sobre o motivo que levaria o cliente a optar por seu produto ao invés do produto de outro laticínio, o Entrevistado 3 diz ser a qualidade.

Ao explicar com mais detalhes no que consiste o valor “qualidade” citado, tentando identificá-la como diferente dos demais produtos concorrentes, o Entrevistado 3 relaciona a qualidade do seu produto ao método tradicional de produção, à qualidade da matéria-prima, especialmente do leite, utilizada na produção e a higiene no processo produtivo. Segundo ele, o *know-how* adquirido pelo fundador da empresa faz diferença nesses aspectos, impactando diretamente na garantia da qualidade do produto final.

O método tradicional de produção preza por seguir os passos de produção na íntegra, sem alterar a constituição do produto e nem os tempos necessários a cada um dos passos. Não alterar a constituição do produto está diretamente relacionado à qualidade da matéria-prima, principalmente do leite, pois, segundo o entrevistado, a qualidade do leite é o principal fator para a qualidade do iogurte. E por fim, a higiene em todas as fases do processo produtivo é essencial, sendo acompanhada por análises laboratoriais de amostras dos lotes produzidos, principalmente por se tratar de gênero alimentício.

A proposição de valor “qualidade” pelo Laticínio 3 busca resolver um problema nutricional dos seus consumidores, tomando-se como verdadeira a afirmação de que as pessoas das classes mais baixas da população, especialmente as crianças, apresentam graves problemas nutricionais. Portanto, ao se entregar “qualidade”, nas palavras do entrevistado, é como se a empresa entregasse “mais saúde” ao consumidor final.

O gerente administrativo considera que entregando o valor proposto ele esteja sendo tradicional e não inovador. O tradicionalismo da empresa se demonstra tanto no método tradicional de produção quanto na qualidade do produto, pois para o entrevistado, antigamente todos os iogurtes eram de qualidade excelente, porque seguiam o método tradicional de produção.

Está claro que a proposição de valor desse modelo de negócio seja a “qualidade”, ou seja, seja oferecer produto de qualidade para as classes baixas.

Fica ainda mais evidente a prevalência desse valor qualitativo quando se nota que nenhum outro valor é citado, nem preço baixo nem custo baixo, que são normalmente associados aos modelos de negócios voltados para a base da pirâmide econômica.

4.1.3.3 Canais

Conhecidos os clientes e diante de uma proposição de valor clara, é preciso saber como a empresa se comunica com seus clientes para entregá-los o valor que ela propõe. A forma como a empresa se comunica com o cliente e como o atende formam o Bloco Canais do modelo de negócios Canvas.

Os canais são interfaces que possibilitam o contato dos clientes com a empresa, permitindo que aconteça a entrega de valor de um para o outro. Os canais são importantes nas diferentes fases do contato entre empresa e cliente, desde a apresentação do produto e/ou serviço da empresa até a fidelização do cliente nos momentos pós-compra.

Os canais utilizados por esse laticínio são o distribuidor e o varejista, não tendo, portanto, contato direto com o consumidor final. A empresa distribuidora atende diferentes pontos de venda, como mercearias e padarias e os varejistas atendem diretamente o consumidor final. Mas, segundo o entrevistado não atender diretamente o consumidor final não faz com que a empresa perca seu foco, que é, de fato, pessoas das classes C, D e E da população.

No entanto é importante considerar que existe um tipo de cliente que não é atendido por esses canais, sendo atendido diretamente pelo laticínio. Esse cliente é representado por escolas da rede pública que adicionam o iogurte na merenda escolar, não utilizando dos canais para se abastecerem, e sim entrando em contato diretamente com laticínio, no intuito de conseguir preços melhores do produto. O entrevistado garante que essas escolas não são tomadas como um

canal, mas que são atendidas de forma especial porque seu objetivo não é revenda do produto e sim oferta desse produto de forma gratuita a crianças que são normalmente de classes de menor poder aquisitivo.

Dos canais varejista e distribuidor, o Entrevistado 3 afirma que eles não são integrados e que é notável o quanto o canal varejista sobressai, funcionando melhor, de forma mais eficiente em todos os sentidos. Apesar de perceber que os canais não são integrados entre si, a empresa desse caso não toma iniciativas para integrá-los, nem mesmo com o objetivo de melhor atender os consumidores finais, que são as maiores referências nas tomadas de decisões.

Além disso, observa-se que a empresa não tenta integrar seus canais com as rotinas dos clientes, o que poderia ser justificado pela perene intenção de atender os clientes em todas as suas necessidades. O mais indicado seria que o laticínio utilizasse seus canais para que eles desempenhassem as funções que lhes cabem, como sensibilizar os clientes sobre produtos, entregar a proposta de valor ao cliente e ainda fornecer um suporte pós-compra.

Nota-se que a empresa em estudo não dá a devida atenção aos seus canais, não os valoriza quanto merecem, e ao mesmo tempo foi possível observar que essa pouca atenção e subvalorização não são escolhas empresariais, não são estratégias empresariais, estando mais relacionadas ao não conhecimento dos benefícios, que canais integrados entre si e integrados com a rotina que os clientes podem gerar, tanto para o laticínio quanto para seus canais.

4.1.3.4 Relacionamento com clientes

O Bloco 4 em questão visa descrever os tipos de relacionamentos que a empresa estabelece com seus segmentos de clientes, sabendo que ela pode estabelecer relacionamentos de diferentes tipos com os diferentes segmentos de cliente, dependendo dos objetivos que a empresa tem com cada segmento.

O Laticínio 3 define as classes C, D e E como seus clientes, mas assegura que não se relaciona diretamente com eles, apesar de serem determinantes nas decisões. O relacionamento existente é com os intermediários – distribuidores e varejistas – que são os que, de fato, compram os produtos do laticínio. Portanto, para facilitar a análise e a compreensão desse bloco assume-se os intermediários como clientes.

Quando questionado sobre como a empresa se relaciona com os seus clientes, o gerente administrativo afirma que é um relacionamento do tipo assistência pessoal, ocorrendo fundamentalmente por atendimentos pessoais e presenciais. Existe uma equipe de vendedores que percorrem uma rota visitando os clientes e atendendo-os de forma equitativa, mas cientes das suas peculiaridades. Esse atendimento equitativo está relacionado às condições comerciais pré-definidas pela empresa em termos de preço e prazo de pagamento e às possibilidades de negociação, mas sempre levando em consideração uma ou outra característica que seja específica daquele cliente.

O atendimento sem distinções é bom por facilitar os processos empresariais, não apenas os processos de venda, mas todos os outros que servem de apoio a ela. Mas é aconselhável pensar que tratar todos os clientes de forma igual e com condições comerciais iguais pode ser arriscado por não reconhecer as diferenças entre eles e as oportunidades que um atendimento diferenciado pode gerar.

O Entrevistado 3 acredita que as visitas periódicas do vendedor ao ponto comercial do cliente criem uma relação de parceira e cumplicidade que ultrapassa os limites frios da relação puramente comercial de compra e venda. A partir dessas visitas, o cliente consegue se relacionar com a empresa de forma mais próxima e o vendedor, por sua vez, consegue identificar as reais demandas dos clientes, e nesses momentos os relacionamentos ficam mais próximos e maduros.

Baseado nesses relacionamentos mais próximos e maduros é que o entrevistado afirma que o tipo de relacionamento que sua empresa estabelece com os seus clientes seja o mesmo que eles esperam, porque as relações se dão de forma natural e contínua, melhorando a qualidade das relações com o passar do tempo.

Como citado anteriormente, o tipo de relacionamento estabelecido com os clientes pode variar em função dos objetivos da empresa com cada relação que estabelece. No caso desse laticínio, o objetivo é sempre o mesmo: fidelizar clientes. O entrevistado argumenta que o objetivo é sempre fidelizar, porque com a fidelização do cliente, a probabilidade de retê-lo e aumentar as vendas para ele fica maior, porque passa a existir um relacionamento mais próximo entre empresa e cliente.

A proximidade e a maturidade dos relacionamentos, na visão do entrevistado, trazem ainda outro benefício, que é o de contribuir para o modelo de negócio da empresa. Ele acredita que relacionamentos melhores afetam na percepção da qualidade, não do produto em si, mas da empresa como um todo, considerando-a sempre como boa referência.

O entrevistado deixou claro nesse bloco do modelo de negócios que os relacionamentos com os clientes precisam ser bem conduzidos para que os objetivos empresariais sejam alcançados, especialmente o de manter os clientes ativos, o que garante giro de estoque e fluxo de receita de maneira contínua. Alega ainda que para isso, os contatos pessoais presenciais são de grande importância e fazem muita diferença no tratamento comercial.

4.1.3.5 Fluxo de receitas

As empresas podem ter diferentes formas de gerar fluxos de receitas, que são: o dinheiro que ela consegue gerar a partir dos seus segmentos de

clientes. A quantidade e a forma de gerar fluxo de receita variam de empresa para empresa e essa decisão ocorre diretamente em função do modelo de negócio da empresa.

O Laticínio 3 possui uma única forma de gerar fluxo de receita que é o da venda de produtos derivados lácteos, como queijo, manteiga e iogurte. Nesse caso específico, a discussão se dará em torno da venda de iogurte, pois esse é o produto focado por esse estudo.

O apereçamento do iogurte é feito, predominantemente em função dos custos fixos, sempre considerando que eles são destinados a pessoas de baixo poder aquisitivo. Estar sempre ciente de que o produto é destinado às classes C, D e E ajuda a empresa a optar por estratégias que levem seu produto ao consumidor final a preços mais baixos que os demais concorrentes.

Mesmo o apereçamento do iogurte sendo predominantemente em função de custos fixos, por vezes podem se utilizar mecanismos dinâmicos de apereçamento, quando a negociação de preços se torna necessário por alguma demanda de cliente, seja por causa do volume comprado ou pelo prazo de pagamento solicitado. É importante frisar que os mecanismos dinâmicos de apereçamento são raramente utilizados, predominando os mecanismos fixos.

Ao se tratar de mecanismos de apereçamento, a questão sobre qual preço o cliente está disposto a pagar pelo produto da empresa se torna inevitável. Diante dessa questão, o entrevistado afirma que o cliente quer pagar sempre o valor mais baixo, ele quer sempre o preço mais barato e é nisso que a empresa precisa se cuidar para não se esquecer dos seus custos e colocar preços muito baixos na intenção de atender o cliente.

Apereçamento de produtos é uma atividade que demanda atenção e cuidado porque na relação preço e qualidade, há um limite tênue entre o preço baixo com qualidade e o preço baixo sem qualidade, e o objetivo desse laticínio é justamente entregar um produto de boa qualidade a preços baixos. Há de se

cuidar para que a percepção do consumidor não seja de que esteja pagando preço baixo num produto de qualidade também inferior.

Outro fator que merece atenção nessa discussão é o fato do entrevistado salientar que é preciso ter cuidado para não se esquecer dos custos ao tentar agradar o cliente pelo preço, ele tenta mostrar que, se a empresa praticar o preço desejado pelo cliente, ela facilmente abdica de sua margem de lucro ou até mesmo vende o produto a preço menor que o custo, perseguindo o objetivo de conquistar e fidelizar o cliente.

Essa observação do entrevistado é pertinente porque num mercado onde os clientes são sensíveis a preço ou tem pouco dinheiro disponível, o fornecedor ganha maiores fatias de mercado quanto menores forem seus preços. E na busca por fatias cada vez maiores, as empresas correm o risco de perderem de vista seus custos operacionais e totais, praticando preços menores.

4.1.3.6 Recursos-chave

Os recursos-chave são os ativos mais importantes e necessários para que o modelo de negócio trabalhe como desejado. São considerados “chave” porque permitem que a empresa execute as atividades que planejou e atinja seus objetivos, oferecendo valor, conquistando mercados e mantendo receitas.

Os recursos-chave podem ser categorizados em quatro grandes grupos: físico, intelectual, humano e financeiro. O entrevistado afirma que os recursos de todos esses grupos são fundamentais e ao invés de apontar o principal, ele os ranqueia em termos de importância. Assim, para este laticínio os principais recursos, em ordem de importância são financeiro, físico, intelectual e humano.

Segundo o entrevistado, o recurso financeiro é o mais importante porque sem ele a empresa nem existiria, pois não conseguiria ter acesso aos outros recursos, é por isso que o financeiro é tão importante. O recurso físico está em

segundo lugar em termos de importância, porque não havendo recursos físicos (espaço físico, máquinas etc.) a empresa não consegue produzir e sem produção a empresa perderia seu foco.

Os recursos financeiros e físicos são facilmente interligados, pensando que o segundo não se alcança sem o primeiro. Essa é a forma de pensar do entrevistado, que garante que esses recursos são da empresa, estando ela livre de obrigações financeiras com terceiros a curto e longo prazos. De acordo com ele essa situação favorece o negócio e sua lucratividade, contribuindo para um clima interno mais seguro e para melhor imagem da empresa perante fornecedores.

O recurso intelectual nesse caso está relacionado ao *know-how* do fundador da empresa, envolvendo conhecimentos de produção e de mercado, sendo esse um diferencial significativo da empresa quando comparada a outros laticínios. Portanto, o recurso financeiro é importante para que o negócio exista na mesma proporção que o recurso intelectual é importante para que o negócio tome rumos diferenciados das demais empresas atuantes no segmento.

Quanto aos recursos humanos, em ordem de prioridade dos grupos de recursos, ele fica em último, mas não se pode classificá-lo sem importância ao modelo de negócios. O entrevistado considera que recursos humanos podem ser trabalhados quando se tem recursos financeiros e físicos disponíveis, como acontece com este laticínio, e como as atividades desempenhadas por pessoas que não são da família do fundador, são normalmente atividades operacionais, se torna mais fácil ter recursos humanos que atendam as necessidades da empresa.

Tendo ranqueado os recursos em ordem de importância, questiona-se qual o recurso-chave requerido pela proposição de valor da empresa. Como nos outros dois casos, a proposição de valor é qualidade e o entrevistado assegura que o recurso-chave a sua proposição de valor é a matéria-prima de qualidade, principalmente o leite, principal matéria-prima do iogurte. Sem o leite de qualidade é praticamente impossível produzir iogurte de qualidade.

Os canais de distribuição requerem outro recurso-chave que é o produto em si, pois segundo o entrevistado o que os canais mais querem é ter produto disponível para atender seus clientes nos momentos que são procurados e ter seus respectivos fluxos de receitas. Enquanto os canais requerem produto, os clientes requerem os vendedores, pois é por meio deles que ocorre a comercialização e também por eles que o cliente se aproxima da empresa, criando e mantendo um relacionamento de sucesso.

Por fim, os fluxos de receitas requerem tanto produto de qualidade quanto vendedores, porque se não houver produto disponível nem quem os venda, o fluxo de receita da empresa não vai acontecer, já que o único fluxo de receita do laticínio se dá pela venda de produto acabado, nesse caso o iogurte.

4.1.3.7 Atividades-chave

Da mesma forma que os recursos-chave são os recursos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio, as atividades-chave são as atividades indispensáveis à empresa para que seu modelo de negócio funcione. As atividades-chave auxiliam na criação e entrega de valor, no alcance do mercado, no estabelecimento e manutenção dos relacionamentos com os clientes e na geração de receitas.

As atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte forma: de produção, de resolução de problemas e plataforma/rede. A partir do conhecimento desses grupos, o entrevistado afirma que a atividade-chave para o funcionamento do modelo de negócio é produção. Se essa atividade não for desempenhada, toda a empresa para, porque as demais atividades são demandadas a partir da venda dos produtos acabados.

A produção também é considerada atividade-chave ao fluxo de receita, porque sem essa atividade não há produto disponível para venda e não possuindo

venda, não há fluxo de receitas, e sem receitas a empresa não tem condições de permanecer no mercado, considerando que a venda de ativos é sua única fonte de receitas.

Se a atividade de produção é chave para que o modelo de negócio funcione, a atividade de higienização em todo o processo produtivo é chave para que a proposição de valor seja entregue. A higiene em todo o processo produtivo condiciona a qualidade do produto e, conseqüentemente, possibilita a entrega de valor, tal qual foi estipulada para o modelo de negócio.

Percebe-se que há uma integração forte entre a atividade-chave do modelo de negócio e a atividade-chave requerida pela proposição de valor. Essa integração é positiva, porque demonstra integração entre os componentes do modelo de negócio, além de contribuir significativamente para a entrega do valor proposto.

A atividade-chave requerida pelos canais de distribuição não é parte do processo de produção, mas depende dele para acontecer corretamente. Essa atividade é a entrega pontual. O gerente administrativo afirma que, o que os canais de distribuição mais exigem é a entrega compromissada, isto é, na quantidade combinada e no prazo estabelecido.

A entrega pontual favorece a relação mais confiante entre cliente e empresa e, além disso, ajuda os intermediários a satisfazerem seus clientes, tendo sempre disponibilidade de produto. A satisfação desses clientes se torna mais completa quando o produto ainda é novo ou fresco, como dito pelo entrevistado, ou seja, quanto mais recente a data for de fabricação do produto mais satisfeito o cliente se sente.

Dá se conclui que a atividade mais requerida pelos clientes é produção constante e entrega pontual, pois assim os produtos disponíveis para venda sempre atenderão os consumidores finais, satisfazendo-o por atendê-lo no momento de sua necessidade e ainda com um produto novo, fresco.

Nesse caso foi possível perceber que as atividades-chave requeridas pelos diferentes atores do modelo de negócio são bem integradas, uma contribuindo para a outra e todas contribuindo diretamente para a entrega do valor proposto pelo modelo, que é a entrega do valor qualidade.

4.1.3.8 Parcerias-chave

O Bloco 8 do modelo de negócio Canvas aborda a empresa no contexto de suas parcerias-chave, que são formadas por fornecedores e outros parceiros que possibilitam que o modelo de negócio funcione como se espera. As parcerias são importantes, e tendem a se tornar cada vez mais, aos modelos de negócio por permitem que as empresas otimizem seus modelos de negócios, reduzam seus riscos e/ou adquiram recursos.

O entrevistado garante que sua empresa não cria parcerias, caso elas existam são resultados de ações não planejadas. Segundo ele é provável que as parcerias da empresa sejam consequência do bom relacionamento que estabelece com clientes e fornecedores. Dessa afirmativa do entrevistado, pode-se considerar o relacionamento com clientes e com fornecedores como essencial às parcerias, tanto à formação quanto à manutenção delas.

Ainda que o laticínio não crie parcerias, há a consciência de que elas existam e de que tem o poder de trazer benefícios dificilmente alcançados caso não existissem. Conhecendo seus parceiros, quando questionado sobre quais são os principais, o entrevistado argumenta que são os outros laticínios que não são concorrentes dele, especialmente os produtores de queijos finos.

Diante dessa constatação, solicita-se ao entrevistado que justifique a importância que dá aos tais laticínios parceiros. A justificativa dada é de que assim como o Laticínio 3, os laticínios produtores de queijos finos precisam de matéria-prima de qualidade, principalmente leite de qualidade, porque é a

principal matéria-prima desse produto. Se tanto o Laticínio 3 como os laticínios parceiros produzem produtos de qualidade superior, todos eles se unem na intenção de exigir leite de qualidade dos produtores, que são os principais fornecedores deste laticínio, seguidos pelos fornecedores de embalagem.

A justificativa dada atesta que a principal parceira existente, mesmo não tendo sido criada propositalmente, se mantém no intuito de adquirir recursos, não numa compra coletiva ou cooperativa, mas para conseguir recursos nas especificações necessárias para se produzir, seja iogurte ou queijos finos, com a qualidade desejada pela empresa.

Outro benefício gerado por essa parceria, de acordo com o entrevistado, é a diminuição da concorrência na compra do leite. Segundo ele, os laticínios têm entre si um acordo “imaginário” que os fazem respeitar as negociações uns dos outros, não pressionando o produtor pela entrega do leite por preços melhores. Assim, todos eles trabalham com mais segurança no que se trata de ter matéria-prima disponível para suas produções.

Nessa relação de parceria com outros laticínios, há uma atividade indispensável: sempre exigir qualidade do leite. O entrevistado declara ser justamente essa atividade que os tornam parceiros e estimula os produtores a sempre oferecer leite de qualidade. Garantindo a oferta da matéria-prima de qualidade, torna-se muito mais fácil para os laticínios também produzirem os derivados lácteos com qualidade.

4.1.3.9 Estrutura de custo

Modelos de negócio podem ser divididos em duas classes predominantes em função da sua estrutura de custo: *cost-driven* e *value-driven*. Na primeira classe o foco é na minimização de custos e na segunda, o foco é na proposição de valor, não havendo uma preocupação fundamental nas implicações em custos.

O modelo de negócio do Laticínio 3 se enquadra na classe *cost-driven*, o que segundo o entrevistado não pode ser diferente, tendo em mente que visam atender classes de menor poder aquisitivo. Para atendê-las, os preços dos produtos ao consumidor final devem ser baixos, e isso força para que os preços aos intermediários sejam baixos e, como esperado, que os custos de produção por unidade produzida também sejam baixos.

Os custos de produção baixos caracterizam uma estrutura de custo enxuta que, nesse caso, é composta por custos variáveis. Os custos mais importantes típicos desse modelo de negócio são os custos com açúcar e leite, sendo que, guardadas as devidas proporções, o açúcar é o recurso mais caro, ou seja, que mais sobrecarrega o custo do produto.

Quanto à atividade-chave mais cara, o entrevistado considera que seja a atividade de produção, pois além dos custos inerentes à produção, como matéria-prima e embalagem, essa atividade também envolve as despesas com pagamento de pessoal.

Percebe-se que a empresa estudada nesse tópico busca ter sua estrutura de custos enxuta para conseguir manter seu propósito de atender as classes C, D e E, assim ela atende aos critérios da pesquisa, dispensando maiores detalhes a esse respeito. No entanto, outras observações são importantes para melhor compreensão do modelo de negócio do Laticínio 3: a) a empresa foca suas ações demasiadamente no consumidor final, não aproveitando oportunidades de melhoria dos seus negócios nos intermediários; b) as relações com clientes e fornecedores são bem conduzidas e mantidas, o que leva a formação espontânea de parcerias.

O próximo tópico pretende analisar de forma comparativa os três casos analisados individualmente, levantando os aspectos comuns e divergentes entre eles e buscando encontrar um modelo de negócio genérico para laticínios do Sul de Minas que foquem nos mercados de baixa renda com o produto iogurte.

4.2 A união leva ao padrão

O objetivo deste tópico é comparar os três modelos de negócios analisados anteriormente e buscar diferenças e semelhanças entre eles, as quais possibilitem inferir sobre aspectos essenciais aos modelos de negócios que visem atender a base da pirâmide econômica do Sul de Minas Gerais no segmento de laticínios, com o produto iogurte.

Iniciando-se pelos aspectos comuns entre os modelos de negócios, dos nove blocos analisados, as empresas têm quatro blocos em comum, apesar de possuir algumas peculiaridades em cada uma delas. Os blocos em comum são: Bloco 1 – Segmento de Clientes, Bloco 2 – Proposição de valor, Bloco 5 – Fluxo de Receitas e Bloco 9 – Estrutura de Custos.

Entre os blocos em comum, dado o objetivo do trabalho e conhecidos os critérios de participação dessa pesquisa, já era esperado que o “Bloco 1 – Segmento de Clientes” fosse um aspecto em comum entre as empresas analisadas, pois uma das condições de participação deste estudo era que a empresa tivesse o foco em classes de menor poder aquisitivo.

Mesmo o segmento de cliente escolhido ser as classes C, D e E e esta característica ser uma das semelhanças entre os modelos de negócio estudado, cada uma das empresas atendem clientes diferentes para chegar ao consumidor final, isso significa que o foco das empresas ao desenvolverem seus produtos são os consumidores finais pertencentes às classes C, D e E, mas os clientes diretos delas são intermediários, varejistas ou não, que levam o produto do laticínio ao consumidor final. A existência dos intermediários em todos os casos não interfere na estratégia comercial dos laticínios, pois eles definem suas estratégias já considerando os intermediários e tendo em mente que precisa deles para atingirem seus principais clientes.

É consensual entre os casos estudados que atender as pessoas das classes de menor poder aquisitivo exige que as empresas sejam eficientes, especialmente em custos e qualidade. Isso confirma a teoria discutida de que os clientes de classes baixas têm consciência de qualidade e desejam isto, ao mesmo tempo não têm disponibilidade financeira para pagarem altos valores pela qualidade desejada. A partir dessa constatação é que as empresas desenvolvem produtos de boa qualidade, prezando por “enxugar seus custos” ao máximo possível para terem condições de praticar preços baixos e então vender para as classes C, D e E.

Conhecendo bem o segmento de clientes escolhido e diante da constatação de que ele deseja qualidade às empresas se sintam induzidas a assumirem que sua proposição de valor seja a qualidade. Os três laticínios estudados asseguram que sua proposição de valor seja a qualidade, cada um a justificando de uma forma, ou seja, cada laticínio tem uma concepção diferente sobre produto de qualidade e consideram que ela gere benefícios diferentes ao consumidor final.

Dos três laticínios, dois afirmam que entregar qualidade ao consumidor final representa proporcionar mais saúde a ele. E um afirma que a qualidade entregue representa alimento e sustento. Os laticínios são conscientes de que as classes baixas têm dietas defasadas em termos de nutrientes e é por isso que acreditam que a qualidade dos seus produtos proporcione mais saúde e/ou alimento e sustento.

Independente do que significa qualidade para cada empresa, percebe-se que esse é um fator indispensável para atender as classes baixas. Os preços baixos dos produtos não podem ser sinal de baixa qualidade e nos casos estudados, os baixos preços são resultados das escolhas empresariais, entre elas da escolha por uma estrutura de custo enxuta e eficiente. Cabe ainda ressaltar

que os baixos custos não estão relacionados a matérias-primas de segunda qualidade, mas sim à eficiência no processo produtivo.

Além do segmento de clientes e da proposição de valor, outro aspecto em comum entre os casos estudados é o fluxo de receitas, ou seja, como a empresa consegue gerar dinheiro a partir dos seus clientes. Todas as empresas têm um único fluxo de receitas, que é a venda de ativos, mais especificamente de produtos lácteos, sendo que apenas uma delas vende apenas iogurte.

Os laticínios estudados sabem que seus produtos não podem ter preços altos, porque seu público-alvo não tem condições financeiras de arcar com eles. Da mesma forma, eles sabem que não podem praticar preços abaixo dos seus custos, porque assim não teriam lucros nos seus negócios. E por fim eles têm o cuidado de não praticar preços muito baixos, para que os clientes não questionem a qualidade do produto em função do preço. Assim, dois dos entrevistados concordam que a definição de preços seja uma das questões mais complexas no negócio de iogurtes para baixa renda.

De fato há a possibilidade dos clientes questionarem, se o produto é de boa qualidade a partir dos baixos preços de venda e é nesse sentido que os canais de distribuição poderiam se melhor aproveitados, para que auxiliem na fase de apresentação do produto e conscientização do cliente sobre sua qualidade.

O “Bloco 3 – Canais” não é um bloco em comum nas empresas estudadas, porque cada laticínio utiliza canais diferentes para alcançar seu público, mas nesse bloco existem semelhanças entre as empresas que merecem ser destacadas. Os canais são utilizados apenas como intermediários, entre laticínio e consumidor final. Nenhum dos laticínios explora seus canais para melhorar o atendimento aos clientes, nenhum deles integra tais canais entre si e com a rotina dos clientes, e caso isso fosse feito, acredita-se que os resultados empresariais poderiam ser melhorados.

Explorar mais e melhor os canais poderia levar o produto da empresa a mais pontos de venda e a mais pessoas, o que possivelmente aumentaria o número de clientes e, conseqüentemente, as vendas, tanto em termos de volume de produto quanto em termos financeiros. Existe a consciência entre os entrevistados de que esses benefícios poderiam ser alcançados, mas nenhum dos laticínios foca para que isso ocorra, sendo esse também um dos pontos em comum entre os casos estudados.

O último bloco comum entre as empresas é o “Bloco 9 – Estrutura de Custo”. Todas as empresas se enquadram na classe *cost-driven*, que é a classe que preza pela minimização dos custos sempre que possível. Esse consenso entre os modelos de negócio estudados também era esperado e ele confirma a teoria quando diz que para atender a base da pirâmide econômica a empresa precisa ter baixos custos para conseguir praticar baixos preços.

Nos casos estudados a estrutura de custos enxuta remete não à baixa qualidade de matéria-prima, que inclusive é sempre escolhida nos padrões de mais alta qualidade, e sim à eficiência produtiva e administrativa, que são fundamentalmente definidas pelo acompanhamento do processo produtivo e pelas embalagens. O processo produtivo de todas as empresas é acompanhado por técnicos capacitados para evitar retrabalho e assim, evitar o aumento dos custos. Quanto às embalagens, elas são escolhidas de forma adaptada à estrutura de custos suportada pelo modelo de negócio.

Enquanto o “Bloco 3 – Canais” não era comum entre os modelos de negócios, mas apresentava alguma semelhança, os blocos 4 e 7. “Relacionamento com clientes” e “Atividades-chave”, respectivamente, tem o ponto principal em comum, mas merecem maior atenção pelos fatores que os diferem.

O “Bloco 4 – Relacionamento com clientes” trata do tipo de relacionamento que a empresa estabelece com seus clientes e dos seus objetivos

quando se relaciona. Todas as empresas adotam relacionamento do tipo assistência pessoal, caracterizado por ser baseado na interação humana, não necessariamente pessoalmente, podendo ocorrer por telefone e correio eletrônico. No entanto o que mais se destaca é a profundidade dessas relações, indo de puramente comerciais a de amizade e confiança.

Um dos laticínios estudados afirma que sua relação com os clientes é estritamente comercial, relação pura e simples de compra e venda, mas reconhece que isso deveria ser conduzido de forma diferente, buscando aprofundar mais as relações e ser mais próximo dos seus clientes. Os outros dois laticínios estabelecem relações mais próximas, mais profundas, criando um clima que extrapola os limites da relação comercial, chegando a níveis de confiança e amizade que, segundo eles, diferenciam a empresa das demais concorrentes.

Constata-se que a empresa que pouco se relaciona com seus clientes, acredita que poderia melhorar e que teria benefícios a partir dos relacionamentos mais profundos. No mesmo sentido, as empresas que têm relações mais profundas, acreditam que isso é tão positivo que as coloca numa posição mais confortável que os concorrentes. Por meio dessas constatações, acredita-se que o relacionamento com clientes é um item de grande importância aos negócios voltados para a base da pirâmide econômica, especialmente por aproximar fabricante do consumidor, e que deve ser estimulado e aproveitado em benefício do negócio.

Quanto ao “Bloco 7 – Atividades-chave” é consenso entre os entrevistados que a principal atividade seja a de produção, sob a justificativa de que sem essa atividade não seria possível ter fluxo de receitas, considerando que a venda de produtos é sua forma de gerar receita. No entanto, apenas um dos entrevistados lista apenas uma atividade-chave, os demais a associam com

outras atividades como higiene no processo de produção, suporte a fornecedores de leite e critérios na aquisição de matéria-prima.

Todos os entrevistados listarem produção como atividade-chave sugere que ela seja imprescindível ao modelo de negócio, mas o fato de associá-la a outras atividades demonstra que apenas ela não é capaz de fazer o modelo de negócio funcionar como se espera. As atividades-chave associadas servem como apoio à produção, garantindo que a entrega de valor ocorra tal qual é concebida pelo modelo de negócio.

Por fim, dois blocos são totalmente diferentes para cada negócio estudado: “Bloco 6 – Recursos-chave” e “Bloco 8 – Parcerias-chave”. A diferença encontrada nesses blocos parece estar diretamente relacionada à disponibilidade de recursos próprios das empresas e aos seus objetivos. Considerando o “Bloco 6 – Recursos-chave” é notável que as empresas considerem chave aquele recurso que elas têm em maior quantidade, aquele que é mais acessível e/ou mais dificilmente perdido e como isso varia de empresa para empresa, não há consenso nesse bloco.

O “Bloco 8 – Parcerias-chave” trata do conjunto de clientes e fornecedores que de tão importantes contribuem para o funcionamento do modelo de negócio. Cada empresa cita parceiros diferentes, variando em função dos relacionamentos que estabelecem, sendo que dois dos laticínios afirmam que as parcerias acontecem espontaneamente, sendo resultados dos seus relacionamentos e não desenvolvidas estrategicamente.

Apesar das respostas em torno do “Bloco 8 – Parcerias-chave” serem diferentes entre si há uma curiosidade que reafirma a importância dos relacionamentos mais próximos: dois dos entrevistados asseguram que suas parcerias são resultados dos seus relacionamentos, eles são tão bons e bem administrados que se tornam parcerias à medida que o tempo passa e eles amadurecem.

Quadro 4 Modelo de Negócio Canvas Genérico

<p>8 – Parcerias-chave</p> <p>Não há consenso, mas há indicativos de que são resultados de bons relacionamentos.</p>	<p>7 – Atividades - chave</p> <p>Produção + atividade de apoio à proposição de valor, que varia de acordo com a empresa.</p>	<p>2 – Proposição de Valor</p> <p>Qualidade.</p>	<p>4 – Relacionamento com Clientes</p> <p>Assistência pessoal com relações próximas, extrapolando os limites das relações comerciais simples.</p>	<p>1 – Segmento de Clientes</p> <p>Consumidores das classes C, D e E.</p>
<p>9 – Estrutura de Custo</p> <p><i>Cost-driven</i>: estrutura de custos enxuta.</p>	<p>6 – Recursos -chave</p> <p>Não há consenso.</p>		<p>3 – Canais</p> <p>Não há consenso em quais canais utilizar, mas há consenso em que devem ser explorados.</p>	
			<p>5 – Fluxos de Receitas</p> <p>Venda de iogurte.</p>	

Tomando-se a comparação entre os casos, acredita-se que um modelo de negócio Canvas genérico para laticínios do Sul de Minas que busca atender a base da pirâmide econômica possa ser representado pelo Quadro 4. Os nomes dos blocos em destaque representam aqueles blocos que são consensuais entre os casos estudados, sendo considerados indispensáveis.

Analisando o Quadro 4 Modelo de Negócio Canvas Genérico é possível verificar que a teoria que abarca o atendimento à base da pirâmide econômica é confirmada, especialmente quando se cruza a proposição de valor com a estrutura de custos, e posteriormente com as atividades-chave. A confirmação da teoria se constitui num ganho acadêmico, porque a princípio ela trata apenas de negócios multinacionais e, nesse trabalho, verifica-se a possibilidade de micro e pequenas empresas atenderem os mercados de baixa renda, sendo competitivas.

O Quadro 4 demonstra que o modelo de negócios voltado para a base da pirâmide econômica deve acontecer em função da proposição de valor, nesse caso, pela qualidade. Tendo foco no segmento de cliente a atender – classes C, D e E, o valor qualidade deve ser perseguido com ainda mais atenção, para que o funcionamento rotineiro da empresa seja em prol dos baixos custos e, conseqüentemente, dos baixos preços.

Os baixos custos, o que leva a baixos preços, não impedem o alcance da proposta de valor e ainda contribuem com a difusão e sucesso do negócio. Além disso, é possível afirmar que o modelo de negócios para a base da pirâmide econômica deve desenvolver alguma atividade de apoio à produção que agregue valor a ela e, assim, se torne mais fácil alcançar a proposta de valor e entregá-la ao segmento de cliente escolhido.

O modelo genérico apresentado não tem a pretensão de ser unânime para negócios voltados para a base da pirâmide econômica, especialmente porque ele foi construído a partir da comparação dos casos desse estudo, mas cabe ressaltar

que ele se mostra em consonância com a teoria sobre modelos de negócios voltados para as classes de baixa renda.

O próximo tópico apresenta as considerações finais deste trabalho, destacando as principais conclusões em torno do tema estudado, apresentando alguns obstáculos encontrados na pesquisa e indicando possíveis trabalhos que podem ser desenvolvidos futuramente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresenta-se neste tópico as conclusões e contribuições deste trabalho a partir da pesquisa realizada, trazendo sugestões para possíveis pesquisas futuras, além de levantar algumas limitações que podem ser evitadas ou contornadas em trabalhos da mesma natureza.

Analisando os casos estudados, tanto separadamente quanto comparativamente, foi possível perceber que as empresas que buscam atender a base da pirâmide econômica precisam se organizar de maneira diferente das demais empresas, não apenas nos seus formatos organizacionais e nas suas estratégias. Se organizar de maneira diferente está diretamente relacionado a propor um modelo de funcionamento empresarial que rompa os modelos tradicionais, que envolva não apenas diferenciação, mas, especialmente, inovação nesses modelos.

A discussão de cada caso foi valiosa para a compreensão da importância da inovação em modelos de negócios. Mas, principalmente a análise comparativa deles possibilitou confirmar a hipótese desta pesquisa, de que a base da pirâmide econômica seja um campo fértil para a inovação em modelos de negócios, dando condições de concordar com Prahalad e Hart (2002) quanto ao desafio que esse mercado faz à lógica gerencial convencional.

O desafio à lógica gerencial é representado pelos quatro fatores do modelo de negócio destacados no Quadro 4, que são: a) segmento de clientes: classes C, D e E, também conhecidas como classes de baixa renda, classes de menor poder aquisitivo e mais popularmente chamadas de pobres; b) proposição de valor: qualidade, especificamente qualidade do produto que é fabricado mantendo os métodos tradicionais de produção; c) fluxo de receitas: venda de ativos, nesses casos, venda dos produtos fabricados pelos próprios laticínios,

especificamente venda de iogurte; d) estrutura de custo: *cost-driven*, isto é, estrutura de custos enxuta.

Possivelmente negócios voltados para outros estratos econômicos têm ou teriam as mesmas características, mas dificilmente teriam todas elas em conjunto, ou seja, outro negócio poderia ter qualidade do produto, mas sem a intenção de atender as classes C, D e E, poderia ter estrutura de custo enxuta, mas com mais fluxos de receitas. O que se pretende demonstrar é que a lógica predominante é atender classes de maior poder aquisitivo, os ricos, buscando qualidade do produto, mas sem focar sua preocupação na estrutura de custo. O desafio à lógica gerencial está em buscar atender as classes mais pobres, com produto de qualidade tal qual se atende às classes A e B, focando na diminuição dos custos sempre que possível.

Constatar no que consiste o desafio ajuda a atender o objetivo geral deste trabalho que é de verificar como a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação em modelo de negócios para as organizações. As discussões em torno dos dados obtidos nesta pesquisa e, especialmente, a análise comparativa esclarece que a base da pirâmide se constitui numa fonte de inovação no momento em que deseja e exige produto de boa qualidade a preços baixos, forçando as empresas a terem excelentes estruturas de custos e serem excelentes nas suas atividades produtivas.

De forma complementar, identifica-se a partir do modelo Canvas que os fatores que caracterizam a inovação em modelos de negócios para as organizações voltadas para os mercados da base da pirâmide são: segmento de clientes, proposição de valor, fluxo de receitas e estrutura de custos. Além desses fatores há uma indicação de que a atividade produção é de extrema importância ao modelo de negócio, mas que a atividade de apoio à produção pode contribuir para a proposição de valor e, conseqüentemente, para o grau de

inovação do modelo de negócio, já que cada empresa pode criar e adotar atividades de apoio diferentes.

Verificou-se também que inovação em modelos de negócios voltados para a base da pirâmide econômica não é uma peculiaridade, ou um privilégio, das grandes empresas, sendo possível e praticada por micro e pequenas empresas. Enquanto a teoria sobre a base da pirâmide se baseia fundamentalmente nas empresas multinacionais, este trabalho aborda as micro e pequenas empresas e demonstra que elas também são capazes de atender os mercados de baixa renda com produtos de qualidade ao proporem diminuição de custos.

Possivelmente, o que diferencia as micro e pequenas empresas das grandes, seja o tamanho das dificuldades que as impedem de concorrer diretamente com as grandes empresas, dificuldades como capacidade produtiva e maior diferenciação nos modelos de distribuição.

Por fim, observou-se que o modelo de compartilhamento de poder e de lucros entre organização e empreendedores da base da pirâmide não é componente dos modelos de negócios estudados, o que talvez se justifique pelas empresas estudadas aceitarem diminuir suas margens de lucros antes da definição dos preços. Dessa forma, ao invés dos lucros serem compartilhados entre empresa e empreendedores da base da pirâmide, eles são diminuídos dos custos, contribuindo para a estrutura de custos enxuta que os modelos de negócios propõem e perseguem.

Este trabalho é interessante no sentido de mostrar as relações existentes entre os componentes de um modelo de negócio, e mais interessante ainda por mostrar quais componentes precisam se relacionar para que o modelo de negócio consiga atender as classes C, D e E. O mais importante é concluir que a necessidade por inovação no modelo de negócio é inquestionável, principalmente quando se tem a intenção de fornecer valor ao consumidor final a

preços baixos, acessíveis. Conclui-se ainda que a escolha por estrutura de custos enxuta não significa optar por matéria-prima de baixa qualidade e sim prezar pela otimização do processo produtivo, evitando desperdícios e retrabalho.

Julga-se importante relatar que assim como na maioria dos trabalhos científicos, este estudo também encontrou alguns obstáculos que, sendo listados, podem ser evitados, ou melhor, contornados em trabalhos futuros.

- a) Critérios de seleção das empresas: a contribuição da região Sul de Minas para a produção nacional do leite e a concentração de laticínios nessa região no Estado são reconhecidas. Além disso, o Estado é, culturalmente, conhecido por sua produção de queijos. Mas, não se pode afirmar com a mesma convicção de que a região Sul de Minas se destaque também na produção de iogurte.

Em um dos contatos telefônicos feitos, o gerente de *marketing* de um laticínio da região, depois de afirmar que seu laticínio não se enquadra nos critérios estabelecidos para a pesquisa, ainda afirmou: “Ih, menina, mas você não vai achar muito laticínio para te atender não, quem produzia já parou porque não dá mais lucro não”. Ele estava parcialmente certo, porque, de fato são poucos os laticínios que atendam aos critérios da pesquisa, principalmente produzir iogurte.

- b) Modelo de negócios: talvez, porque o foco deste estudo foram as empresas de pequeno porte, percebeu-se que elas não tinham um modelo de negócios estabelecido formalmente e que o momento da entrevista seria um momento não apenas de esclarecer o modelo de negócios já existente, mas também de deliberá-lo. No entanto é válido salientar que para todos os casos, havia um modelo de negócios em funcionamento, ele apenas não era formalizado.

Considerando que este trabalho tinha objetivos claros e definidos, tratar de assuntos que o complementassem poderia levar a perda de foco. Evidentemente este trabalho não esgota as possibilidades de estudos sobre o tema proposto e outras possibilidades foram percebidas ao longo desse percurso: replicações deste trabalho em outros segmentos da economia; replicação deste trabalho utilizando outros métodos de pesquisa; avaliação da percepção do consumidor final sobre a empresa e sobre o produto que ela oferece, no intuito de confrontar o modelo de negócio proposto com o percebido; a pesquisa por modelos de negócios da base da pirâmide, sendo aplicados no topo da pirâmide econômica; a construção do Canvas com outras fontes de dados, como clientes e representantes entre outros.

Acredita-se que ainda haja muitas questões sem respostas, tanto no que se refere à inovação em modelos de negócios quanto no que se refere a mercados de base da pirâmide. Mas principalmente, acredita-se que ainda haja muitas lacunas a serem preenchidas por estudos que unam as duas teorias e dissertem a respeito da inovação em modelos de negócios voltados para a base da pirâmide.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, P. et al. Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 46, n. 1, p. 50-60, Jan. 2011.
- AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, June/July 2001.
- ANDERSON, J.; KUPP, M. Serving the poor: innovative business models at the base of the pyramid. In: MUNOZ, J. M. S. (Org.). **Contemporary microenterprise: concepts and cases**. Massachusetts: E. Elgar, 2010. p. 129-139.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation and the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- AQUINO, R. C.; PHILIPPI, S. T. Consumo infantil de alimentos industrializados e renda familiar na cidade de São Paulo. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 36, n. 6, dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102002000700001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 jan. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **Consumo de alimentos em novo patamar**. São Paulo, 1997. (ABIA Informa, 272).
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Mercado brasileiro de alimentos industrializados: produção e demanda, situação atual e perspectivas**. São Paulo, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Adoção do CCEB 2008: critérios de classificação econômica Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?SectionID=84>>. Acesso em 12 dez 2011.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 311-330, abr./jun. 2010.

BARKI, E. **Distribution strategies for the base of the pyramid: an exploratory study in Brazil**. 2010. 260 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2010.

BRANDÃO, S. C. C. Novas gerações de produtos lácteos funcionais. **Indústria de Laticínios**, São Paulo, v. 6, n. 37, p. 64-66, 2002.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovators dilemma**. Boston: Harvard Business School, 1997.

CIRIBELI, J. P.; CASTRO, L. S. Descrição da cadeia produtiva do iogurte: um estudo de caso realizado no Laticínio do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba. **Revista Gestão Empresarial**, Florianópolis, p. 75-87, v. 1, n. 1, jan./jun. 2011

DUPAS, G. O mito do progresso. **Novos Estudos – CEBRAP**, São Paulo, n. 77, p. 73-89, mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002007000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 28 nov. 2011.

FIGUEIRA, M.; ZAMBALDE, A. L.; SUGANO, J. Y. Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 106-131, abr./jun. 2011.

FORTUIN, F. T. J.M. **Aligning innovation to business strategy: combining cross-industry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies**. 2006. 187 p. Thesis (PhD) – Wageningen University and Research Center, Wageningen, 2006.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. Middlesex: Penguin Books, 1974. 409 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMMOND, A. L. et al. **The next four billion**: market size and business strategy at the base of the pyramid.: Washington: World Resources Institute and International Finance Corporation, 2007. 150 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa da Pecuária Municipal**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 set. 2011.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, p. 50-59, 2008.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 123-149.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

LATIN PANEL. **Tendências de consumo**. São Paulo: 1º Fórum IBOPE Brasil 2010, 2005.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, et al. (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, Athens, v. 63, n. 6, p. 582-594, June 2010.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 35, n. 5, p. 350-370, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n5/full/8400099a.html>>. Acesso em: 2 abr. 2011.

MAGRETTA, J. Why business models matter, **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, May 2002.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MINAS GERAIS (ESTADO). 2011a. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/ini/governomg/cidadao/5200-agropecuaria-e-vida-rural/52945140>>. Acesso em: 22 set. 2011.

MINAS GERAIS (ESTADO). 2011b. Disponível em: <<<http://www.sede.mg.gov.br/pt/minas-em-numeros/produto-interno-bruto-de-minas-gerais>>>. Acesso em: 22 set. 2011.

MINAS GERAIS. (2011) Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais. **Perfil do Agronegócio Mineiro**. Disponível em: <<http://www.agricultura.mg.gov.br/dados-do-agronegocio>> Acesso em 12 dez 2011.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.

MIYATA, H. **Trabalho, redes e territórios nos circuitos da economia urbana**: uma análise da venda direta em Jundiaí e região metropolitana de São Paulo. 2010. 284 p. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 58, n. 6, p. 726-735, June 2005.

MURRAY, D. J. Case study as form of enquiry. In: THE OPEN University: social sciences. London, 1974. p. 165-172.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Paris, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/book>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

PARENTE, J.; BARKI, E. Oportunidades na baixa renda. **GV-Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 32, 2005.

PARENTE, J.; LIMEIRA, T.; BARKI, E. **Varejo para baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 197 p.

- PEREIRA, K. T. M. **Estratégias de comercialização de leite e derivados lácteos: um estudo de caso**. 2008. 135 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2008.
- PRAHALAD, C. K. Aid is not the answer. **Wall Street Journal**, New York, v. 246, n, 43, p. 2, Aug. 2005.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2010. 408 p.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, London, v. 26, p. 1-14, 2002.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de desenvolvimento humano 2010**. New York, 2010. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2010/chapters/pt/>>. Acesso em: 4 abr. 2011.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. **International Business Review**, London, v. 19, p. 126-139, 2010.
- ROCHA, A.; SILVA, J. F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.
- ROCHA, C. et al. Elaboração e avaliação de iogurte sabor frutos do cerrado. **Boletim do CEPPA**, Curitiba, v. 26, n. 2, p. 255-266, 2008.

SALGADO, J. M. **Guia dos funcionais: dieta alimentar**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009. 192 p.

SCHUMPETER, J. A. Development. **Journal of Economic Literature**, Nashville, v. 43, n. 1, p.108-120, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1934.

SPERS, R. G. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. 2007. 331 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, London, v. 43, n. 2/3, p. 172-194, abr./jun. 2010.

THAMER, K. G.; PENNA, A. L. B. Caracterização de bebidas lácteas funcionais fermentadas por probióticos e acrescidas de prebiótico. **Ciências e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 589-595, jul./set. 2006.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 1, p. 33–40, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. da. Estratégias das grandes empresas para o mercado brasileiro da base da pirâmide. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 25-50, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2011.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: theoretical roots, recent development, and future research**. Navarra: IESE Business School, University of Navarra, 2010.