

Tópicos em Administração



12
VOLUME



Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 12

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 12/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG : Poisson, 2018
245p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-7042-022-0

DOI: 10.5935/978-85-7042-022-0.2018B001

**Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia**

1. Administração 2. Gestão. I. Título

CDD-658

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

Sumário

Capítulo 9: Avaliando a qualidade da informação nos sites de transparência do poder executivo municipal Paranaense	102
Alcenir Vergilio Negri, Gilson Adamczuk Oliveira, Gilson Ditzel Santos	
Capítulo 10: Análise da eficiência da Lei de Informática por meio da Análise Envolvória de Dados	114
Marcelo Clinger Vieira Cavalcante, Augusto César Barreto Rocha	
Capítulo 11: Resiliência em estagiários segmentado por idade, tempo e tipo de instituição de estágio.	123
Gleydson Santos Ferreira, Thiago Cardoso Ferreira, Nehemias Pinto Bandeira, José Samuel de Miranda Melo Junior, Carlos César Ronchi	
Capítulo 12: Gerações Y e Z e os conflitos enfrentados no ambiente de trabalho	137
Jacqueline Vloch Maestrelli	
Capítulo 13: Elaboração do Business Model Generation para uma nova variedade de cupuaçu	148
Aurea Milene Teixeira Barbosa dos Santos, Roberta Tainã Campos Soares, Ana Carla Pereira da Silva, Ingrid Monique Oliveira Teles, Patrícia de Paula Ledoux Ruy de Souza	
Capítulo 14: Análise gerencial da atividade leiteira na região oeste de Santa Catarina	159
Everaldo Veres Zahaikevitch, Amanda Hochmann Narciso, Beatriz Maria Spies, Antônio Cecílio Silvério, Augusto Faber Flores, Andreia Gura, Juliana Vitoria Messias Bittencourt	
Capítulo 15: O empreendedorismo criativo como estratégia para o desenvolvimento local: um estudo de caso na cidade de Varre-Sai/RJ	170
Renata Faria dos Santos, Vanessa de Fátima Camilo da Cruz, Marcellus Henrique Rodrigues Bastos	
Capítulo 16: Estimação da disposição a pagar por um calçado esportivo de marca conceituada no mercado	179
Bianca Gabriel Fellet, Kellen Gomes de Souza Almeida Padrones, Waldir Jorge Ladeira dos Santos	

Capítulo 13

ELABORAÇÃO DO BUSINESS MODEL GENERATION PARA UMA NOVA VARIEDADE DE CUPUAÇU

Aurea Milene Teixeira Barbosa dos Santos

Roberta Tainã Campos Soares

Ana Carla Pereira da Silva

Ingrid Monique Oliveira Teles

Patrícia de Paula Ledoux Ruy de Souza

Resumo – Business Model Generation é uma ferramenta prática e útil que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de sua empresa com uma facilidade e concisão a lógica de como pretende gerar valor, possuindo uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar. A finalidade desse trabalho é a de desenvolver e abordar a aplicação do Business Model Generation, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) para evidenciar a comercialização da cultivar BRS Carimbó, inovação tecnológica desenvolvida pela EMBRAPA. Realizou-se análise da situação atual da tecnologia, adotando-se técnicas de análise de pesquisa qualitativa, com a realização de consultas a livros, revistas e artigos disponíveis na internet referentes ao assunto estudado, efetuando o preenchimento dos nove blocos do quadro do Modelo de Negócios, posteriormente realizou-se uma análise do modelo através da aplicação da análise SWOT propostas por Osterwalder e Pigneur (2011). Como resultado, conseguimos mapear e projetar o cenário em que essa nova cultivar de cupuaçu, BRS Carimbó, se encontra, visando o aperfeiçoamento constante para a realização de sua comercialização.

1. INTRODUÇÃO

O cupuaçuzeiro (*Theobroma grandiflorum*) é uma fruteira perene, que apresenta como principais características o aroma intenso e agradável do fruto, o sabor exótico da polpa, e amêndoas ricas em óleo, que credenciam essa espécie como uma das fruteiras nativas mais promissoras do Norte brasileiro (CALZAVARA et al., 1984). O cultivo dessa cultura vem se expandindo na região Norte, pois se estima que a área cultivada compreende mais de 30 mil hectares, destacando-se os estados do Pará e do Amazonas como os maiores produtores (Souza et al., 2012).

Apesar da expansão do cultivo do cupuaçu a produção comercial é prejudicada pela chamada vassoura-de-bruxa causada por um fungo, que segundo a Embrapa Amazônia Oriental (2013), é uma doença que dizima pomares e causa prejuízos aos produtores, significando, em média, uma perda de 70% da produção de cupuaçu do Estado do Pará.

Diante do contexto da vassoura-de-bruxa representar uma séria ameaça para cultura do cupuaçuzeiro, com sérias dificuldades de controle e isso causar uma grande perda de produtividade nos pomares. Visto isso, a Embrapa Amazônia Oriental que representa a unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA na região metropolitana de Belém, iniciou pesquisas que desenvolveu uma importante inovação tecnológica, a cultivar BRS Carimbó, resultante do programa de melhoramento genético do cupuaçuzeiro na Amazônia.

A BRS Carimbó se trata de uma inovação tecnológica na qual foi desenvolvida pela Embrapa, que de antemão atendeu uma pequena parcela de produtores que enfrentavam crescente dificuldade no cultivo de cupuaçu. Posteriormente passou a comercializar a semente em média escala, pois ao se tratar de uma empresa pública tem seus recursos limitados. Porém a demanda atual do mercado da cultivar BRS Carimbó está crescendo cada vez mais, em razão de muitos produtores de cupuaçu estarem percebendo o potencial de produtividade e rentabilidade que essa semente oferece.

Então para evidenciar a comercialização da cultivar BRS Carimbó que a Embrapa desempenha, buscou-se abordar a aplicação do *Business Model Generation*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), conhecido como Modelo Canvas de Negócios, com o

objetivo de demonstrar o cenário da comercialização dessa nova variedade de cupuaçu, acreditando que o modelo de negócio lhe dará mais confiança e credibilidade perante os seus clientes e parceiros futuros, evidenciando a sua proposta de valor, diferenciando-a no mercado de produção de cupuaçu.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO CUPUAÇU

O mercado do cupuaçu vai sendo conquistado na medida em que o produto penetra em outras regiões que não a de sua origem. Como produto novo, praticamente desconhecido fora da Amazônia até há bem pouco tempo, tem condições de consolidar um amplo mercado a depender, dentre outros fatores, da sua confiabilidade, higiene e garantia de oferta. É necessária também organização, competência e agressividade por parte do segmento produtivo. O mais importante mercado parece ainda ser o regional, mas várias agroindústrias da Amazônia estão exportando polpa congelada para outras regiões do país, principalmente para o sudeste. Especialistas ligados ao produto consideram muito boas as perspectivas junto a grandes indústrias nacionais de sucos e sorvetes.

O Pará é o maior produtor nacional de cupuaçu, com uma produção de 33.944 t., e produtividade de 3.264 kg/ha, de acordo com dados do (IBGE/LSPA, 2015). Os principais municípios produtores são Tomé-Açu, Moju, Acará, Bujarú e Concórdia do Pará, na região do Nordeste Paraense (Sedap, 2011).

2.2 O MODELO DE NEGÓCIO BUSINESS MODEL GENERATION (BMG)

O *Business Model Generation*, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. O objetivo, de acordo com o SEBRAE (2013), é o empreendedor criar modelos de negócios utilizando um Quadro como guia de hipóteses. É um espaço livre para pensar o negócio com criatividade e inovação, com o objetivo de criar uma Proposta de Valor única. O modelo de negócio é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma

só folha de papel ou cartaz, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

É a iniciativa mais recente, bem recebida pelos empreendedores, de acordo com o SEBRAE, é a síntese de funções da empresa em um único quadro, resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

2.3 OS NOVE COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO BMG

O Quadro do Modelo de Negócios (Canvas) é composto por nove componentes, que relatam a lógica de como uma empresa objetiva criar valor, abrangendo as áreas mais importantes da empresa. Todos os espaços disponibilizados pela ferramenta BMG são de essencial importância. No total, são nove espaços a serem preenchidos, com as seguintes informações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- Segmentos de clientes: Neste bloco, devem ser descritos os diferentes tipos de clientes para quem as ofertas se dirigem.
- Proposta de valor: A oferta é o que atrai os clientes, pode ser entregue ao cliente como um pacote produtos, serviços, procurando destacar seus principais atributos que podem se tornar um diferencial aos demais da concorrência.

- Canais de distribuição: A questão fundamental neste bloco é identificar quais os canais ou meios serão necessários para se acessar os clientes, que formas serão precisas para se comunicar com eles e para lhes entregar a proposta de valor ofertada.

- Relacionamento com os clientes: Neste ponto, devemos determinar que tipos de relações deve-se utilizar para cada um dos segmentos atendidos, é importante que consideramos fatores como costume, religião, relações pessoais, ou atendimento automatizado por meio de portais web ou outro qualquer sistema tecnológico, entre outros.

- Fluxo de receitas: São os rendimentos recebidos pela proposição de valor ofertado.

- Recursos chaves: São os recursos essenciais para que uma empresa ou qualquer negócio funcione. Pode ser o espaço físico, maquinário, recursos humanos e financeiros.

- Atividades chave: Representam as principais atividades e processos a serem realizadas pelo empreendimento para produzir a oferta de valor, manter o relacionamento com clientes e parceiros chave.

- Parceiros chave: Deve ser composta pelos aliados e fornecedores que possam vir a contribuir nas atividades.

- Estrutura de custos: Aqui devem ser descritos todos os valores desembolsados que são (ou serão) necessários para o funcionamento da atividade produtiva.

Com a definição dos nove componentes anteriores, forma-se o quadro do Modelo de Negócio, representado na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Quadro em branco do modelo Canvas de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

2.4 AVALIAÇÕES DO MODELO DE NEGÓCIO

Para Osterwalder e Pigneur (2011), é conveniente analisar regularmente o modelo de negócios, tendo em vista a sua importância para a avaliação da saúde da organização e da sua adaptação, bem como para aprimoramentos, intervenções e inovações.

A avaliação de cada componente do modelo de negócio é efetuada a partir da análise SWOT, combinada com o quadro do modelo de negócios, possibilitando uma avaliação

mais precisa, que busca áreas úteis nas forças e oportunidades e enfrentando as áreas danosas, como ameaças e fraquezas.

Osterwalder e Pigneur (2011) disponibilizam diversas situações e perguntas, de acordo com as figuras 2, 3 e 4 abaixo, para avaliação de todos itens, inicialmente, com afirmações positivas e negativas, que servem para verificação das forças e fraquezas, e, depois, com perguntas, que avaliam as ameaças e as oportunidades do Modelo de Negócio. Estas frases afirmativas e as perguntas são importantes para examinar se o

Figura 2 – Quadro da análise das ameaças

Ameaças à Proposta de Valor	
Propostas de Valor	Há substitutos disponíveis para produtos e serviços?
	A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Ameaças ao Custo/Receita	
Receitas	Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela tecnologia?
	Dependemos excessivamente de um ou mais Fontes de Receitas?
	Que fontes de Receita podem desaparecer no futuro?
Custos	Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis?
	Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Ameaças à Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
	A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
Atividades Principais	Que atividades-chave podem ser interrompidas?
	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?
Parcerias Principais	Corremos o risco de perder algum parceiro?
	Nossos parceiros podem acabar ajudando a concorrência?
	Estamos muito dependentes de certos parceiros?
Ameaças à Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Nosso mercado pode ficar saturado?
	Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?
	Qual a probabilidade de perdermos nossos clientes?
	A concorrência se intensificará muito rapidamente?
Canais	Os concorrentes ameaçam nossos canais?
	Nossos canais correm o risco de se tornar irrelevantes para os clientes?
Relacionamento com o Cliente	Nosso relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar?

Fonte: Quadro Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Figura 3 - Quadro de análise das forças e fraquezas

Análise Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Propostas de valor alinhadas com as necessidades dos clientes
	Proposta de valor com efeito de rede
	Sinergia entre produtos e serviços
	Satisfação dos clientes
Análise Custos/Receita	
Custos	Margens benéficas
	Receitas previsíveis
	Fontes de receita recorrentes e compras repetidas frequentes
	Fontes de receita diversificadas
	Obtém-se receita antes de incorrer os custos
	Cobra-se pelo o que o cliente está disposto a pagar
Receitas	Mecanismos de preços com captura de disposição a pagar
	Custos previsíveis
	Estrutura de custos adequada ao modelo de negócios
	Operações eficientes em custos
Análise Infraestrutura	
Recursos Principais	Recursos principais difíceis de serem replicados pela concorrência
	Necessidades de recursos previsíveis
	Recursos disponibilizados na quantidade e hora certas
Atividades principais	Atividades-chave executadas eficientemente
	Atividades-chave difíceis de copiar
	Qualidade de execução alta
Parcerias principais	Equilíbrio entre execução interna e terceirizada ideal
	Há foco e trabalha-se com parceiro quando necessário
	Aproveitam-se boas relações de trabalho com Parceiros
Análise Interface com os Clientes	
Segmento de Clientes	Taxa de evasão baixa
	Base de clientes bem segmentada
	Continuamente conseguindo novos clientes
Canais	Canais eficientes
	Canais eficazes
	Abrangência forte do canal
	Canais encontrados com facilidade pelos clientes
	Canais fortemente integrados
	Canais proporcionam economia de escopo
Relacionamento com o Cliente	Canais bem adequados
	Fortes relacionamentos com os clientes
	Qualidade da relação adequada aos segmentos de clientes
	As relações laçam os clientes através de altos custos de alternância
A marca é forte	

Fonte: Quadro Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Figura 4 - Quadro de análise das oportunidades

Oportunidades para a Proposta de Valor	
Proposta de Valor	Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
	Podemos integrar melhor nossos produtos ou serviços?
	Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
	Que complementos ou extensões da nossa proposta de Valor são possíveis?
	Que outros trabalhos podemos fazer em prol de nossos clientes?
Oportunidades para o Custo/Receita	
Receitas	Podemos substituir nossas receitas de transações únicas por receitas recorrentes?
	Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
	Temos oportunidade de venda cruzada internamente ou com parceiros?
	Que outras Fontes de Receita podemos adicionar?
	Podemos aumentar preços?
Custos	Onde podemos reduzir custos?
Oportunidades para a Infraestrutura	
Recursos Principais	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?
	Que recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados?
	Que recursos Principais são subaproveitados?
	Temos propriedade intelectual não utilizada que possa ter valor para outros?
Atividades Principais	Podemos padronizar algumas atividades-chave?
	Podemos aprimorar a eficiência geral?
	A TI suportaria essa eficiência geral?
Parcerias Principais	Há oportunidades de terceirização?
	Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar nosso negócio principal?
	Há oportunidades de venda cruzada?
	Os parceiros de canais podem nos ajudar a atender melhor os clientes?
Os parceiros podem complementar nossa Proposta de Valor?	
Oportunidades para a Interface com o Cliente	
Segmento de Clientes	Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
	Podemos atender novos segmentos de clientes?
	Podemos atender melhor nossos clientes segmentando mais?
Canais	Como podemos aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais?
	Podemos integrar melhor nossos canais?
	Podemos encontrar novos canais parceiros complementares?
	Podemos aumentar as margens atendendo diretamente os clientes?
	Podemos alinhar melhor os canais com os segmentos de clientes?
Relacionamento com o Cliente	Há potencial para aprimorar o acompanhamento do cliente?
	Como podemos firmar nossas relações com os clientes?
	Podemos aprimorar a personalização?
	Como podemos aumentar os custos de mudança?
	Identificamos e nos 'livramos' de clientes não lucrativos? Se não, por quê?
Precisamos automatizar alguma relação?	

Fonte: Quadro Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

3. MATERIAL E MÉTODOS

A proposta do trabalho é a aplicação do *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011), com o intuito de mostrar o cenário da comercialização de uma nova variedade de cupuaçu a qual foi disponibilizada para o mercado, a cultivar BRS Carimbó, desenvolvida pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Amazônia Oriental), localizada na Avenida Perimetral, Bairro do Marco.

Para a realização do mesmo, partiu-se de estudo direcionado ao *Business Model Generation* e análise da situação atual da tecnologia no mercado, onde adotaram-se técnicas de análises de pesquisas quantitativa e qualitativa, utilizando como ferramentas de coleta de dados: questionários, consultas a livros, revistas científicas, periódicos e artigos disponíveis na internet. Foram feitas entrevistas estruturadas com a equipe responsável pelo Posto de Vendas e com os responsáveis da Chefia Adjunta de Administração da Embrapa, com o Gerente de Fruticultura da Secretária de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca - SEDAP, além de entrevistas semiestruturadas com o pesquisador que desenvolveu a tecnologia BRS Carimbó e com analistas da Embrapa do Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias - SPAT.

Após a revisão bibliográfica, começou-se a confecção do Quadro do Modelo de Negócio da BRS Carimbó, a partir do quadro em branco. Efetuou-se o preenchimento dos nove componentes do modelo, referentes à situação atual do cenário de comercialização da semente. Posterior a isso, a análise do modelo de negócios foi efetuada utilizando uma das ferramentas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011), onde se avaliou

o Modelo de Negócio realizando a análise SWOT, no qual se verificou as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do modelo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DESCRIÇÃO DA TECNOLOGIA BRS CARIMBÓ

A BRS Carimbó é uma cultivar de cupuaçuzeiro cujo processo de seleção começou com as cultivares Coari, Codajás, Manacapuru e Belém, lançadas em 2002, pela Embrapa Amazônia Oriental. Essas cultivares foram cruzadas entre si, bem como cruzadas com outros materiais resistentes ou mais produtivos. As progênies (filhos) foram avaliadas durante 15 anos. No final do processo, 13 plantas foram selecionadas e clonadas. Esses 13 materiais e mais outros 3 clones (Coari, Manacapuru e 1074) foram plantados de forma organizada em quadras isoladas. As sementes oriundas do cruzamento desses 16 materiais originaram a cultivar BRS Carimbó. As análises dessas sucessivas avaliações (especialmente do comportamento dos 16 parentais durante 15 anos) permitiram estabelecer as estimativas de resistência e produtividade da nova cultivar.

4.2 BUSINESS MODEL GENERATION DA BRS CARIMBÓ

A partir das informações adquiridas sobre a BRS Carimbó, iniciou-se a confecção do quadro do Modelo de Negócios, conforme a figura 5 abaixo.

Figura 5 – BMG do cenário de comercialização da BRS cultivar

8.KP Parceiros Chave  - Não possui parcerias para realizar a comercialização em grande escala das sementes BRS Carimbó	7.KA Atividades Chave  - Disponibilizar as sementes no mercado; - Oferecer a nossa proposta de valor	2.VP Proposições de Valor  - Demonstrar o cenário da comercialização de uma nova semente de cupuaçu nomeada de BRS Carimbó - Semente que possui resistência à vassoura-de-bruxa diversificada	4.CR Relacionamento com Clientes  - Estreitar relações com os clientes através de cursos, palestras e dia de campo	1.CS Segmentos de Clientes  - Agricultores e produtores que cultivam o cupuaçu; - Viveiristas de mudas.
9.C\$ Estrutura de Custos Custos Fixos Imposto, internet, telefone, salários dos funcionários, Materiais de escritório.	6.KR Recursos Chave  - Posto de vendas, Telefones, Internet, Material de escritório, Computadores, Equipe de vendas.	5.R\$ Fontes de Receitas  - BRS Carimbó	3.CH Canais  - Posto de vendas - Site - Telefones - E-mail	

Fonte: Os Autores, (2016)

A seguir, detalhou-se cada elemento presente no Quadro do Modelo de Negócio para uma melhor compreensão.

4.2.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Os clientes em sua maioria são agricultores e produtores de classe econômica e social de pequeno, médio e grande porte que cultivam o cupuaçu e viveiristas de mudas, que se concentram na região Amazônica, tendo no estado do Pará o maior número de produtores, seguido do Amazonas, Rondônia e Acre.

4.2.2 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor apresentada é a de demonstrar o cenário da comercialização de uma nova cultivar de cupuaçu nomeada de BRS Carimbó. Cultivar que possui resistência à vassoura-de-bruxa diversificada na qual é a principal doença que afeta a cultura do cupuaçuzeiro. Essa composição confere mais segurança ao produtor de cupuaçu. Adquirindo a semente dessa nova variedade os potenciais clientes terão uma maior rentabilidade quando atingir estabilidade, a partir do oitavo ano de cultivo, produzirá em média 18 frutos por safra. Isto significará um diferencial de 28% em relação à produção de outras cultivares já no mercado e de 50% em relação à produção média paraense.

4.2.3 CANAIS

Os canais para comercialização das sementes contém quatro fases:

Conhecimento: Divulgação do produto através de palestras, workshops, cursos e folders.

Compra: Compras realizadas no posto de vendas ou através do site da Embrapa produtos e mercados que disponibiliza telefone e e-mail para a realização de pedidos.

Entrega: No próprio posto de vendas ou via SEDEX em caso de compras de localidades distantes.

Pós-venda: Caso ocorra alguma dificuldade na implantação do pomar da BRS Carimbó o cliente pode entrar em contato com o posto de vendas, que lhe dará suporte para solucionar o problema.

4.2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Com a intenção de estreitar relações com os clientes são realizados cursos, palestras e dia de campo para que eles tenham conhecimento do processo que originou a semente resistente à vassoura-de-bruxa, do potencial de produtividade dessa nova semente e as técnicas para o preparo de mudas. No caso do público em geral, incluindo empresas privadas, divulgam-se as informações mediante publicações de comunicado técnico e reportagens para a televisão e jornais locais e nacionais.

4.2.5 FONTES DE RECEITAS

A BRS Carimbó é a principal fonte de receita do cenário atual e a única forma de pagamento, é a vista, via GRU (Guia de recolhimento da união), devido a Embrapa ser uma empresa pública do Governo Federal. O cliente tem a opção de gerar a GRU pela internet ou ir ao posto de vendas da própria Embrapa Amazônia Oriental.

O preço unitário estabelecido atualmente é de R\$0,50. As sementes são vendidas em um pacote com 110 unidades a R\$ 50,00, contendo 10 unidades a mais para fornecer uma garantia ao cliente caso algumas sementes não venham a germinar.

4.2.6 RECURSOS PRINCIPAIS

Como principais recursos: O local físico (posto de vendas) que fica nas dependências da Embrapa Amazônia Oriental, telefones, internet, material de escritório, computadores e uma equipe de vendas.

4.2.7 ATIVIDADES CHAVE

As principais atividades são as de promover ações diretas (palestras, dia de campo e cursos) para expor as sementes para os seus potenciais clientes e público em geral e a de disponibilizar as sementes no mercado, vendendo diretamente no posto de vendas ou através de pedidos realizados por telefone.

4.2.8 PRINCIPAIS PARCERIAS

No momento a Embrapa Amazônia Oriental ainda não possui parcerias para realizar a comercialização em grande escala das sementes BRS Carimbó, empresas interessadas em estabelecer parceria passam por processo de licitação e a empresa selecionada se torna parceira por meio de contrato entre as partes, cuja empresa parceira terá a exclusividade para a comercialização

4.2.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

Os custos para realizar a comercialização da semente foram classificados como fixo e variáveis.

Custos Fixos: Imposto, internet, telefone, salários dos funcionários, materiais de escritório.

Custos Variáveis: Transporte, água, energia elétrica.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Após a análise minuciosa de todos os fatores do ambiente, analisaram-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Foram analisadas cuidadosamente as afirmações, perguntas pertinentes referentes às ameaças e às oportunidades contidas nos quadros. Algumas perguntas e análises só serão possíveis após o estabelecimento de parceria e a efetiva entrada da semente BRS Carimbó no mercado.

• ANALISANDO AS FORÇAS E FRAQUEZAS

– Nossa proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes? De acordo com a necessidade verificada pela Embrapa Amazônia Oriental, há alinhamento da proposta de valor com a mesma.

– Nossa proposta de valor tem forte efeito de rede? Prevê-se um efeito de rede expansivo, devido ser uma importante inovação tecnológica que confere maior segurança ao produtor por apresentar resistência a vassoura-de-bruxa e possuir dupla aptidão servindo tanto para a produção de polpa quanto para a produção de semente.

– Os clientes estão satisfeitos? Há satisfação dos clientes, devido a cultivar apresentar grande produtividade de fruto, polpa e semente superior à média regional e ter um menor custo de produção com limpeza, manutenção e poda.

– Nossa receita é previsível? Prevê-se que o mercado irá responder positivamente, pois a proposta de valor é totalmente diferenciada e inovadora, além de não possuir concorrentes.

– Cobramos por aquilo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? Sim, o cliente não apresentou nenhuma resistência ao valor atribuído à semente.

– Nossos recursos principais são difíceis para a concorrência replicar? Os recursos principais utilizados para realizar a

comercialização não são difíceis de serem replicados.

– Disponibilizamos os recursos principais na quantidade certa e na hora certa? Sempre haverá recursos principais disponíveis para realizar a comercialização da semente.

– Executamos eficientemente as atividades-chave? As atividades estão sendo efetivas, pois às ações diretas e a disponibilização das sementes no mercado estão atingindo uma gama alta de clientes, havendo uma grande procura pelo produto.

– Nossas atividades-chave são difíceis de copiar? Considera-se que as atividades-chave não são difíceis de copiar, pois basta ter recursos adequados e similares.

– Aproveitamos boas relações de trabalho com os parceiros principais? No momento a BRS Carimbó não dispõe de parceiro para realizar uma comercialização mas efetiva.

– A base de clientes está bem segmentada? A base de clientes é bem segmentada, devido se ter uma gama específica de clientes.

– Os clientes encontram nossos canais com facilidade? Os canais são encontrados com facilidade pelos clientes, pois a maioria possui acesso à internet, podendo acessar o site da Embrapa que disponibiliza informações sobre o produto, local de compra, telefone e e-mail para contato, além de realizar ações diretas.

– Os canais estão bem adequados aos segmentos de clientes? Os canais utilizados são adequados para os clientes, sendo a maneira mais acessível para promover a divulgação da semente.

– Forte relacionamento com os clientes? Possuímos um forte relacionamento com os clientes promovendo ações que permitem constante interação, trocas de experiências e de ideias.

– A nossa marca é forte? A semente possui uma marca forte por ter sido desenvolvida pela Embrapa Amazônia Oriental, empresa que possui uma grande confiabilidade e reputação no mercado agropecuário.

• ANALISANDO AS AMEAÇAS

– Há substitutos disponíveis para produtos e serviços? Conforme verificado, ainda não há no mercado outra semente que tenha características de melhoramento genético que confira resistência a doença vassoura-de-bruxa do cupuaçu.

– Nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Pela Tecnologia? No atual cenário que a semente se encontra não há concorrentes que ameacem as margens, porém outras empresas que trabalhem com pesquisa e tecnologia podem vir a desenvolver uma nova semente com características superiores ao da BRS Carimbó.

– Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? Os recursos considerados principais não podem ser interrompidos, pois comprometerá a atividade de comercialização.

– Que atividades-chave podem ser interrompidas? Considerando que praticamente todas as atividades-chave são importantes para se realizar a comercialização da semente, então nenhuma poderá ser interrompida.

– Qual a probabilidade de perdemos nossos clientes? Há uma probabilidade de perder o cliente se surgirem outras doenças mais agressivas que a vassoura-de-bruxa.

• ANALISANDO AS OPORTUNIDADES

– Por que outros elementos os clientes estão dispostos a pagar? Incluir mudas prontas que servem para o plantio direto pode ser mais um elemento que os clientes estariam dispostos a pagar.

– Temos oportunidade de venda cruzada internamente ou com parceiros? Sim, ao disponibilizar produtos e ferramentas que são necessários para implantação do pomar da BRS Carimbó como para outros pomares.

– Podemos padronizar algumas atividades-chave? Algumas atividades-chave devem ser padronizadas, como o conteúdo ministrado nas palestras, cursos e dia de campo para se manter uma uniformidade nas informações transmitidas para o cliente.

– Uma colaboração maior com parceiros poderia nos ajudar a focar no nosso negócio principal? Sim, mas no momento ainda não se tem parceria, porém parceiros

podem complementar a proposta de valor, pois possuem capital para investir em pesquisas que possibilitem desenvolver cada vez mais a tecnologia da semente BRS Carimbó.

— Podemos atender novos segmentos de clientes? Novos segmentos de clientes podem ser atendidos de acordo com as necessidades e se as mesmas não forem tão diferenciadas das necessidades já atendidas, como na possibilidade de disponibilizar produtos e ferramentas voltados para implantação de pomares.

— Como podemos firmar nossas relações com os clientes? As relações podem ser firmadas conquistando a confiança dos clientes e de empresas interessadas à comercializar essa nova tecnologia, vendendo um produto de qualidade que vai realmente atender as suas necessidades e dando abertura para que haja comunicação direta, por exemplo, recebendo feedbacks de como a semente está se desenvolvendo nos pomares.

A partir das análises dos elementos, através de perguntas verificou-se que as fraquezas podem ser amenizadas pelas forças, e que a fraqueza mais impactante seria, não possuir parceria para realizar uma comercialização em larga escala atendendo uma gama maior de clientes. A partir disso, as forças da análise mostram que o modelo possui alinhamento com os segmentos de clientes, efeito de rede expansivo por ser uma importante inovação tecnológica que possui características que confere ao produtor uma maior segurança, possui uma grande satisfação dos clientes por apresentar uma produtividade de frutos, polpa e semente maior que a média regional, ser um produto em que os clientes estão dispostos a pagar o preço estabelecido e principalmente por possuir uma marca forte, pois se trata de um produto desenvolvido pela Embrapa empresa reconhecida e que possui uma grande confiabilidade e reputação no mercado agropecuário. Todas essas forças citadas se tornam estímulos para que empresas privadas venham a despertar o interesse em comercializar a semente.

A principal ameaça encontrada é de ocorrer incidências de novas doenças mais agressivas do que a vassoura-de-bruxa para a cultura do cupuaçu, uma ameaça que não se pode ter controle algum, por se tratar de

uma ameaça natural. Para contrapor esse fator temos a oportunidade de se fechar parcerias, não só para a comercialização, mas sim parcerias que dê suporte para avançar as pesquisas tecnológicas fazendo com que se desenvolva cada vez mais a semente da variedade de cupuaçu.

5. CONCLUSÃO

A confecção do quadro do Modelo de Negócio foi realizada com sucesso e sendo alterado de acordo com o andamento do projeto e fazendo avaliação do modelo aplicando a análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) realizada durante o processo. A utilização deste Modelo de Negócios foi muito significativa para mapear e projetar o cenário em que essa nova semente de cupuaçu se encontra, visando o aperfeiçoamento constante para a realização de sua comercialização, mostrou que se trata de uma semente que tem uma grande oportunidade de mercado, não havendo produtos que substituam suas características de ter produção de frutos, polpas e sementes bem acima da média paraense. Além de mostrar que a principal dificuldade encontrada é a de não ter parcerias tanto para a realização da atividade de comercialização, pois a quantidade de sementes produzidas para a venda atualmente não satisfaz a demanda de clientes, quanto para o aperfeiçoamento da tecnologia, buscando aprimorar a BRS Carimbó para que se torne resistente a outras doenças que possam vir a suceder. Com a realização do presente trabalho pode-se mostrar para a Embrapa Amazônia Oriental de uma forma clara o real cenário em que a cultivar se encontra, as atividades que são realizadas para venda e compra de semente e servindo de estímulo para que empresas privadas venham a despertar o interesse em comercializar a cultivar da BRS Carimbó, tendo a certeza que irá oferecer um produto que tem uma grande aceitabilidade no mercado e qualidade. Além da possibilidade do trabalho se configurar como uma oportunidade de negócio, ele contribui academicamente mostrando que a Modelagem de Negócios pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado, principalmente no da Agroindústria.

REFERÊNCIAS

- [1] Calzavara, B.B.G.; Muller, C.H.; Kahwage, O.N.C. Fruticultura tropical: o cupuaçuzeiro - cultivo, beneficiamento e utilização do fruto. Belém, PA. EMBRAPA, CPATU. (Documentos, 32), 1984. 101p.
- [2] Embrapa-PA. Cultivar de cupuaçuzeiro BRS Carimbó (Março/13). Disponível em: <http://www.redenamor.org/embrapa-amaz%C3%B4nia-oriental/produto/430>. Acesso em: 15 out. 2016.
- [3] Embrapa-PA. Capacitações estimulam produção de cupuaçu (Janeiro/14). Disponível em: <https://www.embrapa.br/amazonia-ocidental/busca-de-noticias/-/noticia/1577612/capacitacoes-estimulam-producao-de-cupuaçu>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- [4] Ibge. Levantamento Sistemático da Produção Agrícola –LSPA (Dezembro/ 2015). Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_\[mensal\]/Fasciculo/2015/lspa_201512.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_[mensal]/Fasciculo/2015/lspa_201512.pdf). Acesso em: 08 Nov. 2016.
- [5] Osterwalder, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- [6] Sebrae. Cartilha: o quadro de modelo de negócios. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/CartilhaQuadrodoModelodeNegocios.pdf>. Acesso em 25.10.2016.
- [7] Sedap. Cartilha: a fruticultura no estado do Pará. Pará: Sedap, 2011. Disponível em http://sedap.pa.gov.br/publicacoes/view/77/a_fruticultura_no_estado_do_para. Acesso em: 20 nov. 2016.
- [8] Souza, M. G.; Almeida, O. C.; Souza, A. G. C. Vassoura-de-bruxa do cupuaçuzeiro na Amazônia. Tropical Plant Pathology. v. 37 (Suplemento), agosto 2012.
- [9] Suframa. Projeto potencialidades regionais estudo de viabilidade econômica: cupuaçu (Julho/2003). Disponível em: http://www.suframa.gov.br/suframa_publicacoes_pr_ojpotregionais.cfm. Acesso em 20 nov. 2016.

NATÂNIA CRISTINA SANTANA

Aluna do décimo período de Engenharia de Produção (Bacharelado), no Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Congonhas.

NEHEMIAS PINTO BANDEIRA

Possui graduação em Administração de Empresa pela Universidade Estadual do Maranhão (1991) e pós-graduação em Planejamento e Gestão de Recursos Humanos pelo Uniceuma. Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos de Administração. Atualmente é professor da Universidade Ceuma, Professor da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, no curso de graduação em Administração, na modalidade de ensino à distância. Consultor. Palestrante. Pesquisador. Diretor do Site: www.gestordesil.com.br

PATRÍCIA DE PAULA LEDOUX RUY DE SOUZA

Mestre em Economia do Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2014). Especialista em Gestão da Produção em Empreendimentos Agroindustriais pela Universidade do Estado do Pará (2006). Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade do Estado do Pará (2003). Analista do Setor de Prospeção e Avaliação de Tecnologias na Embrapa Amazônia Oriental - Belém/Pará desde 2007.

RAFAEL IZIDORO MARTINS NETO

Bacharel em Administração – IFMG. Pós-Graduação em Docência – IFMG. Professor de Filosofia e Sociologia – Rede Pitágoras. Assessor Jurídico na empresa Bambuí BioEnergia/ SA

RAIMUNDO NONATO LIMA DA SILVA

Administrador (CRA-MA nº 5152). Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA/CESI 2011) . Licenciatura Plena em História pela Faculdade de Educação Santa Terezinha - Curso Especial de Formação Pedagógica (FEST/CEFOP). É pós_graduado (Lato Sensu) em História pela Faculdade de Tecnologia Antonio Propício Aguiar Franco. Especialista em Educação em Direitos Humanos (UFMA_2014). Professor EBTT do IFMA Campus Grajaú.

RENATA FARIA DOS SANTOS

Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2016). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (2009). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior Aberta do Brasil (2008) e em Planejamento, Implementação e Gestão de educação à distância pela Universidade Federal Fluminense (2012). Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2003). Atualmente é professora do curso de Administração no CEFET-Valença/RJ.

RENATA FREITAS DOS SANTOS

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPAQ). Em pesquisa, atua na área de gestão pública de resíduos sólidos.