

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

MODELO DE NEGÓCIO DE UM SALÃO DE BELEZA: UMA ANÁLISE COM BASE NO BUSINESS MODEL CANVAS

BUSINESS MODEL OF A BEAUTY SALON: AN ANALYSIS BASED ON THE BUSINESS MODEL CANVAS

Liziane de Lima Soldatti e Roberto Schoproni Bichueti

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo mapear e analisar o modelo de negócio da empresa Filipe Lavinski, do ramo salão de beleza. O mapeamento deu-se com base no modelo conceitual Business Model Canvas, proposto por Osterwalder & Pigneur (2011). Essa ferramenta permite obter uma visão geral do funcionamento da empresa com base em nove componentes básicos inter-relacionados, são eles: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades chaves, parceiros chaves e estrutura de custos. O estudo foi realizado a partir de informações coletadas através de um estudo de caso exploratório e descritivo, utilizando como ferramentas de coleta de dados entrevistas semiestruturadas junto ao proprietário e questionário aplicado aos clientes da empresa. Como embasamento teórico buscou-se autores que tratam, principalmente, sobre a temática de modelo de negócio. Assim, tornou-se viável analisar questões do ambiente interno e operacional da empresa, bem como propor sugestões de melhoria para a organização. Dessa forma, este trabalho foi de extrema importância para o processo de entendimento do negócio do salão, tendo em vista que o mesmo não possuía nenhuma análise formal sobre aspectos de seu modelo de negócio.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; *Business Model Canvas*;

ABSTRACT

The present study aimed to map and analyze the business model of the company Philip Lavinski, the beauty salon industry. The mapping was given based on the conceptual model Business Model Canvas, proposed by Osterwalder & Pigneur (2011). This tool allows an overview of the operation of the company based on nine basic interrelated components, namely: segment customers, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners and cost structure. The study was conducted based on information collected through an exploratory and descriptive case study of using as semi-structured data collection tools interviews with the owner and questionnaire to enterprise customers. As a theoretical basis we sought authors who deal mainly on the topic of business model. Thus, it has become feasible to analyze issues and the internal operating environment of the company, and propose suggestions for improvement for the organization. Thus, this work was of utmost importance for the process of understanding the salon business, considering that it had no formal analysis on aspects of their business model.

Keywords: Business Model; Business Model Canvas;

1. Introdução

O seguimento da micro e pequena empresa brasileira encontra-se em expansão, impulsionado pelo crescimento de crédito e renda. Anualmente, no país são criados mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, sendo que desse total 99% correspondem à micro e pequenas empresas e empreendedor individual (SEBRAE, 2013). A maior parte dos negócios criados no Brasil é concebida por pequenos empresários, que nem sempre possuem conhecimento de gestão de negócios, e acabam atuando de forma empírica e sem planejamento (DORNELAS, 2005).

Segundo Mintzberg et al. (2006), um método analítico amplo de planejamento, embora popular no mundo corporativo, não se adapta a muitas empresas iniciantes. Isso se deve à falta de recursos financeiros e de tempo dos empreendedores para realização de pesquisas e análises sobre o contexto organizacional. Porém, esses autores salientam que todos os empreendimentos precisam de alguma análise e planejamento. Vieira (2011) corrobora ao apontar a satisfação dos clientes como ponto relevante na gestão de todas as organizações.

Neste contexto, segundo Osterwalder & Pigneur (2011), a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* é uma forma prática de analisar e refletir sobre o funcionamento de um Modelo de Negócio e auxilia no direcionamento da empresa, na definição de planos de ação no que se refere aos processos, estrutura e sistemas organizacionais. Sendo assim, o presente estudo será realizado na empresa Filipe Lavinski Marques, localizada em Santa Maria (RS) no segmento de salão de beleza. Juntamente com o proprietário verificou-se que a maior necessidade da organização é o mapeamento de suas atividades considerando as principais áreas de um negócio, pois a empresa não conta com nenhum tipo de análise formalizada.

Dessa forma, a intenção desse estudo é proporcionar à empresa uma visão geral do seu negócio, considerando aspectos relacionados aos seus clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira e, por fim, estabelecer um direcionamento estratégico à gestão da empresa. Para isto, o estudo apresenta como objetivo geral: Realizar o mapeamento da empresa e análise de seu modelo de negócio de acordo com ferramenta *Business Model Canvas*. Como objetivos específicos, pode-se citar: Identificar a percepção do proprietário da empresa em relação à empresa; Verificar a percepção dos clientes em relação à empresa; Sugerir planos de ação para os elementos organizacionais que necessitem melhorias.

2. MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio articula a lógica, dados, e evidências que apoiam uma proposta de valor, para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos, para a organização. Ele é caracterizado pela maneira que a empresa se organiza para constituir e entregar benefícios aos clientes, e ainda capturar parcela do valor oferecido por ela (TEECE, 2010).

Na visão de Osterwalder & Pigneur (2004) um modelo de negócio é uma representação abstrata da lógica de negócio - o que a empresa oferece, a quem, e como oferece. Em outras palavras, “modelo de negócio compreende na descrição lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da empresa” (OSTERWALDER & PGNEUR, 2011, p. 14).

Keen & Qureshi (2006) salientam que modelo de negócio não é sinônimo de estratégia, ele define os princípios e axiomas em que a estratégia é construída. Osterwalder & Pigneur (2011) corroboram ao dizer que o modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, processos e sistemas organizacionais, ele funciona como um guia para a tradução, criação e prática de estratégias.

Osterwalder & Pigneur (2004) destaca que em um contexto de incertezas, no qual as empresas estão inseridas, a definição do modelo de negócio pode ser a base para o aprimoramento da gestão.

Existem diversas concepções tanto para definição de modelo de negócio quanto para os elementos que o compõem, ou seja, não há um padrão a ser seguido. Osterwalder & Pigneur (2011) propõem, no livro *Business Model Generation*, uma ferramenta chamada de *Business Model Canvas* que auxilia no mapeamento e análise de um modelo de negócio. Ela é composta, segundo esses autores, por elementos básicos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica.

2.1 Ferramenta *Business Model Canvas*

A Ferramenta *Business Model Canvas* permite obter uma visão geral do funcionamento da empresa com base em nove componentes básicos inter-relacionados, que representam o modelo de negócio, pois mostram a lógica de como uma empresa pretende gerar valor. Ela é uma linguagem comum para mapear, avaliar e alterar um Modelo de Negócio.

Os seus componentes correspondem ao segmento de cliente, proposta de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades chaves, parcerias principais e estrutura de custos. A **Figura 1** mostra o ambiente para o desenvolvimento de modelos de negócio e seus elementos.

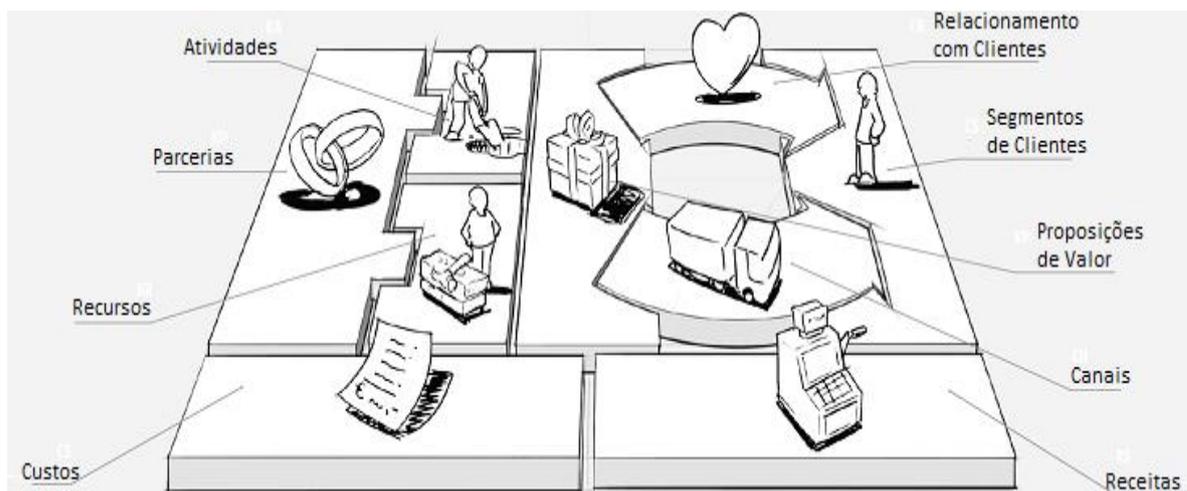


Figura 1 – Ambiente do modelo de negócio

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.18).

O quadro de Modelo de Negócio (Canvas), que é estruturado a partir do ambiente do modelo de negócio apresentado na Figura 1, é uma ferramenta útil e prática que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise de seus elementos. Osterwalder & Pigneur (2011) sugerem a impressão do quadro e o uso de adesivos como porta ideias, que podem ser adicionadas, removidas e facilmente deslocadas entre os componentes de construção do Modelo de Negócio.

“As empresas podem dar ênfase em um ou mais elementos do modelo, adquirindo maior importância sob a perspectiva estratégica, tendo em vista o seu tipo de negócio, mercado, e processos chaves” (GUEDES, 2011, p.09).

Na visão de Barreto (2013, p. 29) “o que torna a ferramenta interessante é que nenhum dos elementos que a compõe são temas novos, no entanto, a capacidade de conseguir

sintetizar a lógica de funcionamento em uma única página, traz uma surpreendente visão holística do negócio”.

2.2.1 Elementos do *Business Model Canvas*

A seguir apresenta-se a descrição dos nove elementos que compõem a Ferramenta *Business Model Canvas*, de acordo com Osterwalder & Pigneur (2011):

1. **Segmento de clientes:** O componente segmento de clientes refere-se ao grupo de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir, ou seja, criar valor.
2. **Proposta de Valor:** Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, ou seja, consiste no valor entregue ao cliente.
3. **Canais:** Ponto de contato com o cliente, ou seja, descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Eles podem ser caracterizados de acordo com cinco fases que remetem ao propósito dos canais, isto é, ao conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós venda.
4. **Relacionamento com clientes:** Esse elemento descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com seus clientes.
5. **Fontes de Receitas:** Representam os recursos financeiros gerados pela empresa a partir de cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). Refere-se a quanto e como o cliente realiza o pagamento da proposta de valor.
6. **Recursos Chaves:** Recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócio funcionar. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e ainda próprios ou alugados pela empresa.
7. **Atividades-Chaves:** Ações necessárias e mais importantes para que o modelo de negócio funcione e opere com sucesso;
8. **Parceiros-chaves:** Consistem na rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio operar, que apoiam a proposta de valor da empresa.
9. **Estrutura de Custos:** Todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. Pode assumir características de custos fixos, custos variáveis, economia de escala ou economia de escopo.

Uma organização serve a um ou mais segmentos de clientes, busca resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos mesmos com propostas de valores. As propostas de valores são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas. Dessa forma, se faz necessário executar atividades-chaves, obter recursos, bem como estabelecer parcerias e relacionamento com cada segmento de cliente, isso resulta na estrutura de custos. As fontes de receitas resultam das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes (OSTERWALDER & PGNEUR, 2011).

3. MÉTODO

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso, realizado na empresa Filipe Lavinski Marques, do ramo de salão de beleza. De acordo com Gil (2007, p. 54) estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para o alcance dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito. Para Collis & Hussey (2005), esse tipo de pesquisa tem como objetivo procurar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses.

Por outro lado, a pesquisa de natureza descritiva, visa a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, dentre outras (GIL, 2007).

Quanto à abordagem, o estudo classifica-se como quali-quantitativo. Na visão de Collis & Hussey (2005) método quantitativo é focado na mensuração de fenômenos, pois envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. Já o método qualitativo, de acordo com esses autores, é mais subjetivo, pois envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

3.2 Método de coleta de dados

Em relação à coleta de dados, a mesma foi baseada em múltiplas fontes de evidências. Primeiramente, realizou-se revisão bibliográfica sobre o tema em estudo. Além disso, para elaboração do presente trabalho foram utilizados apenas dados primários, tendo em vista que a empresa não possui dados secundários, ou seja, registros ou documentos que pudessem ser base de análise.

Por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário da empresa, foram coletados dados pertinentes para o mapeamento do Modelo de Negócio do salão de beleza. Posteriormente, aplicou-se um questionário aos clientes, que foi estruturado em duas partes com perguntas fechadas. Na primeira buscou-se identificar características relacionadas ao perfil do cliente, como forma de agregar e até mesmo confirmar informações provenientes da percepção do proprietário do salão. Na segunda parte, objetivou-se verificar a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços oferecidos.

Neste sentido, para verificar a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos foi utilizado a escala *Service Gap Analysis (Servqual)*, adaptada de Vieira (2011). A escala *Servqual*, segundo Lopes et al (2009), foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e é composta por dois blocos complementares, cada um com 22 itens a serem avaliados. Um bloco visa medir as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço, e o outro tem por objetivo identificar a percepção de qualidade do serviço recebido pelo cliente.

Contudo, o presente estudo baseou-se apenas nos itens da escala *Servqual* relacionados à percepção de qualidade do serviço recebido, medidos em uma escala de cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (Indiferente), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

A pesquisa proveniente da aplicação do questionário caracteriza-se como não probabilística por conveniência (acessibilidade). Para melhor interpretação e avaliação, o tratamento dos dados obtidos foi realizado através do *Microsoft Excel*, aplicativo do Pacote *Office* na versão 2013, e do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). A aplicação do questionário aos clientes deu-se no próprio salão de beleza, durante o período de 12 dias, no mês de maio de 2014. A amostragem obtida totalizou 45 respondentes que já haviam utilizado os serviços do salão pelo menos uma vez.

Para Stevens (2001), a qualidade do produto ou serviço está centralizada nas percepções e critérios de avaliação de cada indivíduo que realiza a compra. Dessa forma, é necessário definir o que é qualidade dentro da organização e como a qualidade dos serviços oferecidos é percebida pelo cliente (GRÖNROOS, 2013). É possível, segundo Vieira (2011), verificar a percepção de qualidade observada pelo cliente através de cinco dimensões, que compõem a escala *Servqual*, são elas: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança, e empatia. A Tabela 1 apresenta a descrição de cada dimensão:

Tabela 1 - Descrição das dimensões do *Servqual*

Dimensões da Escala <i>Servqual</i>	Descrição
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação.
Confiabilidade	Consiste na habilidade de desempenhar todos os serviços prometidos acuradamente; significa que a empresa oferece aos clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer erros, e entrega o prometido no prazo estipulado.
Presteza	Remete a disposição em ajudar os clientes e proporcionar atendimento imediato; significa que os funcionários informam quando o serviço será realizado.
Segurança	Refere-se ao conhecimento e gentileza dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança; significa que a empresa faz com que os clientes se sintam seguros.
Empatia	Refere-se à dedicação, e atenção individualizada que a companhia proporciona aos clientes; significa que a empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, e trabalha em horários convenientes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Stevens (2001); Grönroos (2003); Vieira (2011);

3.3 Metodologia proposta para o mapeamento do Modelo de Negócio

Segundo Osterwalder & Pigneur (2003), o mapeamento de um Modelo de Negócio auxilia na compreensão do valor oferecido pela empresa aos clientes. Para o mapeamento do modelo de negócio da empresa Filipe Lavinski, optou-se utilizar como modelo conceitual a chamada ferramenta *Business Model Canvas*, proposta por Osterwalder & Pigneur (2011). Segundo os autores, essa ferramenta consiste em um mapa conceitual (Quadro) para descrever um Modelo de Negócio.

O Quadro de Modelo de Negócio simplifica visualmente a realidade de uma empresa com seus processos, estrutura e sistemas (OSTERWALDER & PGNEUR, 2011). Neste contexto, essa metodologia apresenta-se de forma clara, objetiva e de acordo com a realidade organizacional.

4. MAPEAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO

A aplicação da metodologia e definição do Quadro de Modelo de Negócio *Canvas* do salão deu-se no final do mês abril e início de maio de 2014. O mapeamento iniciou-se pela definição do bloco segmentos de clientes.

4.1 Segmentos de Clientes

Para quem o salão está criando valor? Para quem o salão resolve os problemas? Quem são os consumidores mais importantes? Partindo desses questionamentos e de reflexões realizadas juntamente com o proprietário, verificou-se que o salão tem como público alvo todos os tipos de consumidores, sem diferenciação de classe social ou faixa etária.

Constatou-se também que a empresa não possui informações quanto ao perfil de seus clientes e frequência de utilização dos serviços, já que não trabalha com banco de dados ou cadastro que permita uma verificação mais detalhada sobre os consumidores. Porém, de acordo com Filipe, apesar de oferecer serviços unissex, a maioria dos clientes do salão compreende o segmento masculino com clientes provenientes desde o início das atividades como cabeleireiro e em função de indicações de pessoas.

O percentual de mulheres que frequentam o salão é evidentemente menor e pode ser justificado, segundo percepção do proprietário, pelo fato de o segmento feminino ainda estar em fase de atração de clientes.

“O salão é mais conhecido por oferecer serviços destinados aos homens, desde o início das atividades, desde o tempo da “maleta”, então muitos clientes são dessa época. Por isso há mais clientes do sexo masculino. A proposta de mudar o salão para cá era justamente para oferecer serviços unissex” (PROPRIETÁRIO).

Filipe ainda comenta que o salão poderia ter mais clientes, porém por falta de planejamento a empresa pecou na questão de fidelização do cliente. Ele salienta que teve dificuldades em achar profissionais comprometidos para proporcionar um bom atendimento que culminasse na fidelização de clientes do segmento feminino, pois o masculino é ele quem atende. Somente após estar oferecendo serviços unissex que o proprietário tomou conhecimento de formas de retenção de cliente.

De acordo com o proprietário:

“Faltou visão de futuro dos profissionais, o cliente vai ser do salão, mas também vai ser cliente do profissional. O salão estava começando a atender mulheres que precisavam ser fidelizadas. E para isso precisava de profissionais comprometidos com o salão e com os clientes, e que cumprissem os horários estabelecidos. Então, busquei firmar um contrato com cada profissional do salão para ajudar nessa questão.”

A seguir apresentam-se algumas informações derivadas do questionário aplicado junto aos clientes. Conforme Tabela 2, tais informações caracterizam a amostra de 45 respondentes e agregam a composição desse elemento do Modelo de Negócio do salão.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se verificar que os clientes com maior representatividade na utilização dos serviços do salão correspondem ao sexo masculino (67%), confirmando a percepção do proprietário.

Quanto à faixa etária, constata-se que a mais representativa foi a de 20 a 34 anos (53%). No que se refere ao número de vezes de utilização dos serviços do salão a maioria (78%) já frequentou 6 vezes ou mais o salão e apenas 4% utilizaram os serviços do salão pela 1º vez.

Tabela 2 – Sexo, faixa etária e frequência de utilização dos serviços do salão.

	Número de respondentes	Porcentagem Correspondente
Sexo:		
Feminino	15	33 %
Masculino	30	67%
Total	45	100%
Faixa Etária:		
Abaixo de 20 Anos	6	13%
De 20 a 34 Anos	24	53%
De 35 a 49 Anos	8	18%
Acima de 50 Anos	7	16%
Total	45	100%
Utilização dos serviços do salão até o momento:		
1ª vez	2	4%
De 2 a 5 vezes	8	18%
6 ou mais	35	78%
Total	45	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Tomando como base o resultado do questionário, conforme Tabela 3, 96% do total de respondentes, 43 indivíduos, utilizam os serviços de corte, escova e penteados, caracterizando o tipo de serviço mais utilizado no salão. Sendo que os serviços menos utilizados foram: depilação (não foi utilizado), maquiagem (2%), massagem (2%) e aquisição de produtos (4%). Esses serviços com percentuais menores são procurados em outros salões pelas respondentes que costumam utilizá-los, porém correspondem a um percentual baixo de clientes, respectivamente, 11%, 2%, 4% e 7%.

Tabela 3 – Serviços utilizados no Salão Filipe Lavinski.

Serviço Procurado no Salão	Nº de respondentes que utiliza o serviço	%	Nº de Respondentes Mulheres	%	Nº de respondentes Homens	%
Serviços de cabelo: corte, escova, penteados	43	96%	13	87%	30	100%
Tratamentos químicos (tintura, alisamento, etc.)	5	11%	5	33%	-	-
Manicure e pedicure.	8	18%	9	60%	-	-
Maquiagem	1	2%	-	-	-	-
Depilação	0	-	-	-	-	-
Massagem	1	2%	1	7%	-	-
Aquisição de produtos	2	4%	-	-	1	3%
Design de Sobrancelha	5	11%	5	33%	-	-
Total de respondentes	45		15		30	

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Certo et al (2005) é possível segmentar os consumidores com informações de base demográfica, sendo assim os segmentos para os quais o salão oferece a proposta de valor compreende em feminino e masculino. Tomando como base os resultados do questionário, a amostra caracteriza-se como sendo em sua maioria masculino, jovens na faixa etária entre 20-34 anos, para serviço de cabelo, e que possivelmente possuem uma frequência assídua em função de já terem frequentado 6 vezes ou mais o salão.

4.2 Proposta de valor

Que valor o salão entrega ao cliente? Qual o problema está ajudando a resolver? Que necessidade está satisfazendo? Que produtos e serviços o salão está oferecendo para cada segmento de clientes?

Valendo-se desses questionamentos pode-se verificar que a proposta de valor do salão é vender beleza em um ambiente acolhedor, que o cliente se sinta à vontade. Além disso, a qualidade também compõe a proposta de valor.

“O salão vende beleza, então a ideia é buscar um ambiente acolhedor, ter um relacionamento com o cliente que não seja tão formal, e ter um atendimento perfeito. [...] E quanto à qualidade, ela é o básico que toda empresa deve ter. Mas, o que mais conta é o valor agregado e é aí que entra a questão de relacionamento e ambiente de prestação do serviço” (PROPRIETÁRIO).

Filipe salienta que apesar da definição de qualidade depender da concepção de cada pessoa, ela deve ser o básico para qualquer negócio. Stevens (2001) afirma que a qualidade do produto ou serviço está centralizada nas percepções e critérios de avaliação do indivíduo que realiza a compra.

Segundo Grönroos (2003) as organizações devem definir o que é qualidade para si bem como verificar a qualidade percebida pelos clientes em relação aos seus serviços. Para o salão qualidade consiste em atender as solicitações do cliente, aplicando a técnica de execução dos serviços da melhor maneira possível, a fim de gerar o resultado desejado pelo cliente. Filipe, ao definir o que é qualidade, menciona: *“Qualidade não é fazer o que a gente quer e sim o que o cliente quer, é saber aplicar a técnica para realizar o serviço”*.

Neste sentido, para a empresa em estudo qualidade remete a efetividade, que segundo Oliveira (2009) compreende em ser eficiente e eficaz. Segundo esse mesmo autor, eficiência consiste em fazer as coisas de maneira certa otimizando os recursos aplicados pela organização, e eficácia remete a fazer as coisas certas para que os resultados esperados sejam obtidos.

4.3 Canais

De acordo com Osterwalder & Pigneur, os canais utilizados pelo salão são classificados como particulares e diretos, pois não são terceirizados e não conta com intermediários para a prestação do serviço. Para ampliar o conhecimento dos clientes sobre seus serviços o salão utiliza como canal um perfil na Rede Social *Facebook*, *folders* e cartões de visitas (entregues aos clientes durante a realização do pagamento), placas informativas no exterior do salão, cartazes fixados em lojas de parceiros e anúncios em revistas de parceiros.

Contudo, de acordo com Filipe (proprietário), o canal mais efetivo consiste na divulgação boca a boca, pois a maioria dos clientes é atraída por meio de indicações. Para Grönroos (2003), através da satisfação ou não do cliente cria-se uma propaganda boca a boca. Sendo assim, informações sobre a empresa são repassadas de uma pessoa para a outra, se as mesmas forem de satisfação podem atrair novos clientes para a organização.

Segundo Filipe,

“o que mais funciona é a indicação, porque já teve caso de que através de um cliente eu passei a atender vinte. E a indicação entra na questão da qualidade, a pessoa só vai indicar se teve uma percepção boa do serviço. E se alguém questiona onde a pessoa arrumou o cabelo ao mencionar o nome do salão já vai ser uma propaganda.”

“Você obteve ou obtém informações sobre os serviços do salão Filipe Lavinski através de: amigos, familiares, colegas? Internet, Redes Sociais? Localização?”. Essa questão compõe o questionário aplicado aos clientes e remete ao canal de conhecimento utilizado pelo salão. Verifica-se que 64% dos respondentes, a maioria, recebem informações do salão através de outras pessoas (amigos, familiares, colegas), ou seja, através da propaganda boca a boca, confirmando a percepção do proprietário. Constatou-se também que 42% dos respondentes obtém informações do salão em função da localização. Vale salientar que nenhum respondente apontou a Internet como canal de conhecimento.

O canal de compra e entrega da proposta de valor do salão consiste no próprio estabelecimento, que de acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) também se caracteriza como canal particular e canal direto já que a prestação do serviço exige interação com o cliente. O salão não possui canais de avaliação (*feedback*) sobre os serviços oferecidos nem canais de pós-venda.

Na concepção do proprietário mesmo com intensivas propagandas, independente do canal utilizado, se o cliente não perceber qualidade satisfatória durante a realização do pacote de serviço ele irá utilizar o salão apenas uma vez, ou seja, a empresa não o mantém como cliente, não o fideliza.

Conforme mencionado no item 3.2 (método de coleta de dados), a segunda parte do questionário aplicado aos clientes, estruturado com base na escala *Servqual* adaptada de Vieira (2011), visa mensurar a percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos. A seguir apresentam-se os resultados dessa pesquisa, que de acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) configura um canal de avaliação (*feedback*).

Dessa forma, para cada dimensão da escala *Servqual* avaliada pelo cliente (tangibilidade, confiança, presteza, segurança e empatia) foi realizado uma tabulação, conforme Tabela 4.

Tabela 4- Percepção dos clientes sobre os serviços prestados pelo salão - por item

	Questões – Escala <i>Servqual</i>	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
TANGIBILIDADE	Q1 O salão possui equipamentos (secadores, lavatórios, etc.) conservados e modernos.	4,60	0,654	14%
	Q2 As Instalações físicas do salão são adequadas aos serviços oferecidos.	4,82	0,387	8%
	Q3 Os atendentes se vestem de forma adequada ao ambiente de trabalho, refletindo boa aparência.	4,82	0,442	9%
	Q4 O salão possui boa identificação (fachada e sinalização interna).	4,78	0,471	10%
CONFIANÇA	Q5 O salão preza pela disponibilidade dos serviços conforme divulgado	4,84	0,475	10%
	Q6 Os atendentes demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.	4,89	0,438	9%
	Q7 O serviço é realizado de maneira certa sem gerar retrabalho.	4,84	0,424	9%
	Q8 O serviço é executado conforme tempo informado ao cliente.	4,84	0,424	9%
PRESTEZA	Q9 Os atendentes informam o tempo de espera bem como o de execução dos serviços.	4,47	0,991	22%
	Q10 O serviço é executado com agilidade.	4,84	0,424	9%
	Q11 O atendimento é pontual, no horário marcado.	4,60	0,688	15%
	Q12 Os atendentes estão à disposição para atender as solicitações dos clientes.	4,82	0,442	9%
SEGURANÇA	Q13 O comportamento dos atendentes inspira segurança aos clientes.	4,82	0,442	9%
	Q14 Os atendentes são cordiais com os clientes.	4,93	0,252	5%
	Q15 Os atendentes demonstram conhecimento na realização das atividades.	4,93	0,252	5%
EMPATIA	Q16 O salão busca dar atenção individual aos clientes (sem interrupções que comprometam a execução do serviço).	4,71	0,661	14%
	Q17 Horário de Funcionamento conveniente para os clientes.	4,98	0,149	3%
	Q18 O salão possui atendentes na quantidade e com a qualidade necessária, para dar atenção pessoal aos clientes.	4,78	0,517	11%
	Q19 O tratamento dos interesses do cliente é prioridade no salão.	4,82	0,576	12%
	Q20 Os atendentes entendem com facilidade as necessidades dos clientes.	4,82	0,387	8%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados

Quanto à característica tangibilidade (Q1 a Q4) o nível de percepção dos clientes é satisfatório, tendo em vista que as notas estão bem próximas da pontuação máxima de 5 pontos, sem grandes disparidades entre as questões. Os itens de avaliação das instalações físicas adequadas ao serviço oferecido e boa aparência dos atendentes correspondem aos índices de maior satisfação (4,82). O item “boa identificação” tanto interna quanto externa obteve a segunda menor média: 4,78. A menor média remete a existência de equipamentos modernos e adequados no salão (4,60), esse atributo também obteve o maior percentual de dispersão das respostas (14%).

As características que compreendem a dimensão de confiabilidade também são vistas pelo cliente como de alto nível de satisfação, pois os itens avaliados se aproximam da pontuação máxima. Sendo assim, para os clientes o salão preza pela disponibilidade dos serviços prestados (4,84), demonstra interesse em resolver os problemas dos clientes (4,89), e realiza o serviço conforme tempo informado (4,84) sem gerar retrabalhos (4,84). Nesse caso não há dispersão entre as respostas.

Analisando a variável presteza (Q9 a Q12), constata-se que a qualidade é percebida pelo cliente como satisfatória. Os itens de maior pontuação referem-se a agilidade dos atendentes e a disposição dos mesmos para atender as solicitações dos clientes, sendo, respectivamente, 4,84 e 4,82. Esses itens também possuem o maior percentual de concordância entre os as respostas com coeficiente de variação, respectivamente, de 8% e 9%. A avaliação da pontualidade do atendimento consiste em 4,6 pontos, caracterizando a segunda menor média. O atributo de menor média remete ao fato de os atendentes informarem o tempo de espera e de execução dos serviços (4,47), esse item também obteve o maior coeficiente de variação, ou seja, uma dispersão entre as respostas de 14%, mas que é relativamente baixa em relação a totalidade da amostra.

Por fim, em relação à avaliação da dimensão empatia o desempenho é alto. De acordo com a percepção dos clientes o salão funciona em horários convenientes (4,98), entende com facilidade as necessidades dos clientes (4,82) e trata os interesses dos clientes como prioridade (4,82) - esses atributos correspondem às maiores pontuações. O item referente à existência de atendentes na quantidade e qualidade necessária para dar atenção individual aos clientes remete a segunda menor pontuação (4,78). A menor média consiste em 4,77 pontos e refere-se à atenção individual dada ao cliente (sem interrupções que comprometam a execução do serviço), esse item obteve o maior percentual (14%) de dispersão entre as respostas, ou seja, de discordância.

Os percentuais de dispersão entre as respostas, mesmo que sendo maiores em alguns itens específicos, são considerados relativamente baixos em relação à totalidade da mostra, ou seja, não são representativos. E podem evidenciar situações isoladas, isto é, ocorridas com poucos clientes. Segundo Grönroos (2003) pequenos erros que por ventura ocorram durante o ciclo de relacionamento, provavelmente, serão perdoados quando o cliente possui em mente que a empresa é um bom fornecedor, porém se forem frequentes prejudica a imagem da organização.

Ao realizar uma análise referente à média total de cada atributo, observa-se que os atributos avaliados pelos clientes apresentam alto grau de satisfação, pois estão muito próximos da pontuação máxima de 5 pontos, com uma média geral de 4,8 pontos.

O Gráfico 1 expõe as médias correspondentes a cada dimensão. A menor média consiste na presteza (4,68), que está relacionada à pontualidade/agilidade no atendimento, ao fato de informar o tempo de espera/execução do serviço e à disposição para atender as solicitações dos clientes. Já a maior média remete à segurança (4,90), que está ligada à

confiança que os clientes possuem devido a postura dos atendentes (que expressa cordialidade e conhecimento durante a prestação do serviço).

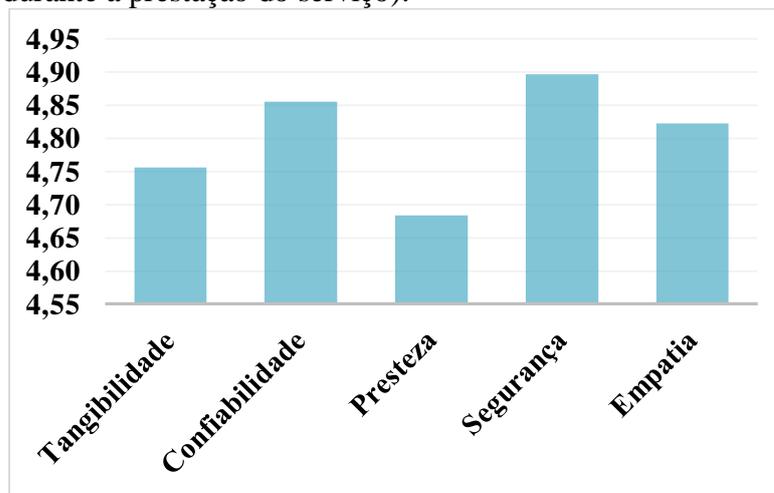


Gráfico 1 - Percepção do cliente em relação ao serviço por dimensões

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados

Vale salientar que foram realizados testes estatísticos com o objetivo de verificar diferenças significativas entre as médias obtidas, de acordo com o perfil dos respondentes. Destaca-se que os mesmos não apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre os grupos, pois as avaliações apresentam-se muito próximas na percepção de qualidade. Dessa forma, para os respondentes do questionário a qualidade dos serviços prestados pelo salão em geral é satisfatória independente do gênero, idade e frequência de utilização dos serviços oferecidos.

A pesquisa aplicada junto aos clientes continha um espaço livre para sugestões, críticas e observações em relação aos serviços prestados pelo salão. Dessa forma, as seguintes sugestões foram deixadas: realização de cadastros dos clientes a fim de encaminhar promoções exclusivas; Utilização de Cartão Fidelidade; Espaço *Kids* com decoração infantil para serviços de corte e unha para crianças (caso o salão seja ampliado). Além disso, os clientes salientaram nesse espaço que há um bom atendimento do salão e na hora marcada, localização excelente, ambiente agradável e estrutura adequada. Os comentários deixados no espaço livre salientam pontos positivos e demonstram uma boa percepção do cliente em relação aos serviços prestados.

A seguir apresentam-se informações referentes às interações estabelecidas entre empresa e cliente.

4.4 Relacionamento com o cliente

De acordo com a categorização proposta por Osterwalder & Pigneur (2011), o relacionamento entre cliente e salão ocorre por meio de assistência pessoal, ou seja, através da de interação pessoal no próprio ponto de prestação de serviço.

Para Filipe, a fidelização dos clientes ocorre em parte devido ao relacionamento, isto é, em função da forma como a interação ocorre com o cliente. Ele comenta que essa interação se dá através de conversas, sugestões, e atenção individualizada, principalmente, durante a produção do serviço, inspirando confiança ao cliente. Contudo, o salão não possui nenhum sistema de cadastro de clientes, ou qualquer tipo de banco de dados que possibilite um relacionamento pós-venda específico para cada cliente. Filipe comenta:

“Uma coisa que eu prezo, e que já tentei mudar em outros cabeleireiros que passaram pelo salão, é a questão de não ser fechado, de interagir/conversar com o cliente durante a prestação do serviço. Já teve pessoas que vieram até o salão porque falaram para elas que os atendentes são legais e deixam o cliente à vontade”.

O foco no momento da prestação do serviço, segundo Filipe, deve ser o cliente, sem distrações (conversas paralelas e desnecessárias, atendimento de telefone, interrupções) que possam comprometer a qualidade do serviço. Sendo assim, esse momento deve ser para transmitir confiança e cativar o cliente. Na percepção do proprietário, as indicações - comunicação boca a boca - são provenientes do atendimento do salão, que muitas vezes os clientes remetem a atendentes legais /cordiais e a um serviço de qualidade.

De acordo com o ciclo de vida do relacionamento do cliente, proposto por Grönroos (2003), o estágio inicial do salão em estudo compreende nos canais de conhecimento, ou seja, folders, cartão de visita, placas informativas na frente do salão, comunicação boca a boca, anúncio em revista, cartazes em estabelecimento de parceiro.

O estágio de compra é baseado nas interações com o cliente antes da execução do serviço, tais como: promoção, recepção, entendimento das solicitações, sugestões para solucionar o problema, bem como os tipos de serviços ofertados e flexibilidade de agendamentos/horário de funcionamento. Já o processo de consumo ou utilização remete as interações durante a realização do serviço, ou seja, atenção individual e solução do problema. A **Figura 2** representa o ciclo do relacionamento dos clientes do salão de beleza.

Sendo assim, o estágio inicial visa criar interesse pela empresa e seus serviços. O segundo remete as promessas que podem ser aceitas pelos clientes potenciais conforme suas necessidades. O terceiro consiste na experiência recebida pelo comprador a partir da capacidade da empresa cuidar de seus problemas e cumprir suas promessas (GRÖNROOS, 2003).

De acordo com informações obtidas a partir da aplicação do questionário aos clientes, pode-se verificar que as interações empresa-cliente têm caráter satisfatório, ou seja, o relacionamento com o cliente é baseado em confiança, segurança, presteza e empatia, em função das avaliações em proximidade da pontuação máxima de 5 pontos.

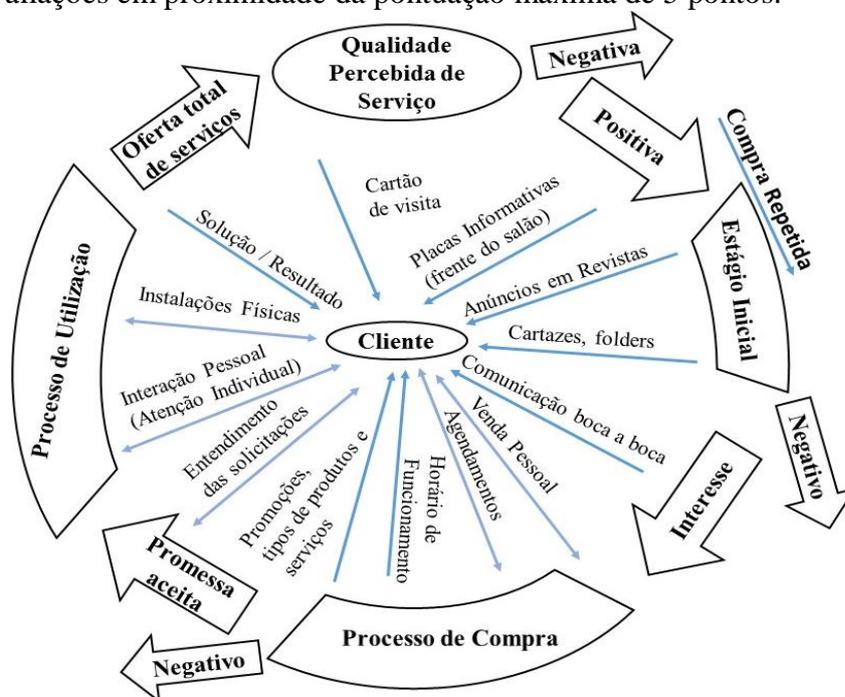


Figura 3 - Ciclo de vida do Relacionamento dos Clientes do Salão Filipe Lavinski
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Grönroos (2003)

A proposta de valor do Modelo de Negócio do salão de beleza é oferecida aos clientes, através de canais e relacionamento, gerando receitas para a empresa.

4.5 Fontes de receita

As fontes de receitas do salão são oriundas dos pagamentos realizados pelos clientes em função da compra de produtos e serviços. Quanto à precificação a mesma se dá com base na concorrência e acordo com os profissionais que realizam o serviço. O salão possui uma tabela a ser seguida com o preço mínimo e máximo a ser estabelecido, mas que podem variar com base em negociações com o cliente.

“O fixação dos preços é baseada em pesquisas de valores aplicados pelos colegas mais próximos, e em acordos com os profissionais. Com base nisso foi estruturado uma tabela de preços” (PROPRIETÁRIO).

O pagamento pode ser realizado pelo cliente de forma à vista em dinheiro ou através de cartão de crédito que também possibilita o parcelamento baseado em negociações (normalmente ocorre para valores acima de R\$ 100,00).

Para o fornecimento de sua proposta de valor o salão necessita de recursos principais que garantam o funcionamento da empresa.

5.6 Recursos Principais

O modelo de negócio do salão de Filipe Lavinski possui como recursos principais as instalações físicas (mobiliário, equipamentos, lavatórios etc.), os profissionais que remetem ao conhecimento e técnica para a realização do serviço e recursos financeiros provenientes pagamentos dos clientes e capital próprio. Esses recursos são utilizados na execução de atividades-chaves que permitem oferecer a proposta de valor aos clientes.

5.7 Atividades-chaves

O salão possui como principais atividades a execução dos serviços oferecidos (serviços capilares – corte, alisamentos, tintura, penteados; manicure e pedicure, etc.) e recepção dos clientes. Atualmente, as atividades de maior representatividade referem-se ao segmento masculino. Para a execução das atividades-chaves o salão necessita de parceiros que auxiliem na criação da proposta de valor.

5.8 Parceiros Principais

O Modelo de Negócio do Salão Filipe Lavinski possui como parceiros principais os profissionais (equipe), fornecedores (Coprobél, Foverer Living Brasil, Procenter, DiColore, Sache Collor), as três academias Keepfit e Boate Ballare.

A parceria realizada com a Keepfit Academia remete a divulgação do salão em uma revista trimestral a ser distribuídos aos alunos e demais parceiros na confecção do exemplar. A parceria com a Boate Ballare consiste na distribuição de folders aos frequentadores, bem como a fixação de cartazes com informações do salão (promoção, valores dos serviços, etc.). Ambas as parcerias remetem a um canal de conhecimento sobre os serviços da empresa.

5.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo de um Modelo de Negócio remete aos custos fixos e variáveis do empreendimento (OSTERWALDER & PGNEUR, 2011). Dessa forma, a empresa objeto de estudo possui os seguintes custos fixos: luz, água, telefone, taxa da máquina de cartão de crédito, TV a cabo e aluguel (mais caro dos custos). Já os custos variáveis do salão consistem no percentual pago sobre o valor de transação da máquina de cartão de crédito, matéria-prima, impostos, materiais de limpeza e higiene (que não é comprado todos os meses, e sim conforme a necessidade) e pagamento da equipe através de porcentagem baseada na produção.

Após realizar a descrição e análise do Modelo de Negócio do Salão de Beleza Filipe Lavinski pode-se estruturar a tela ou Quadro *Canvas*.

5.10 Quadro de Modelo de Negócio *Canvas*

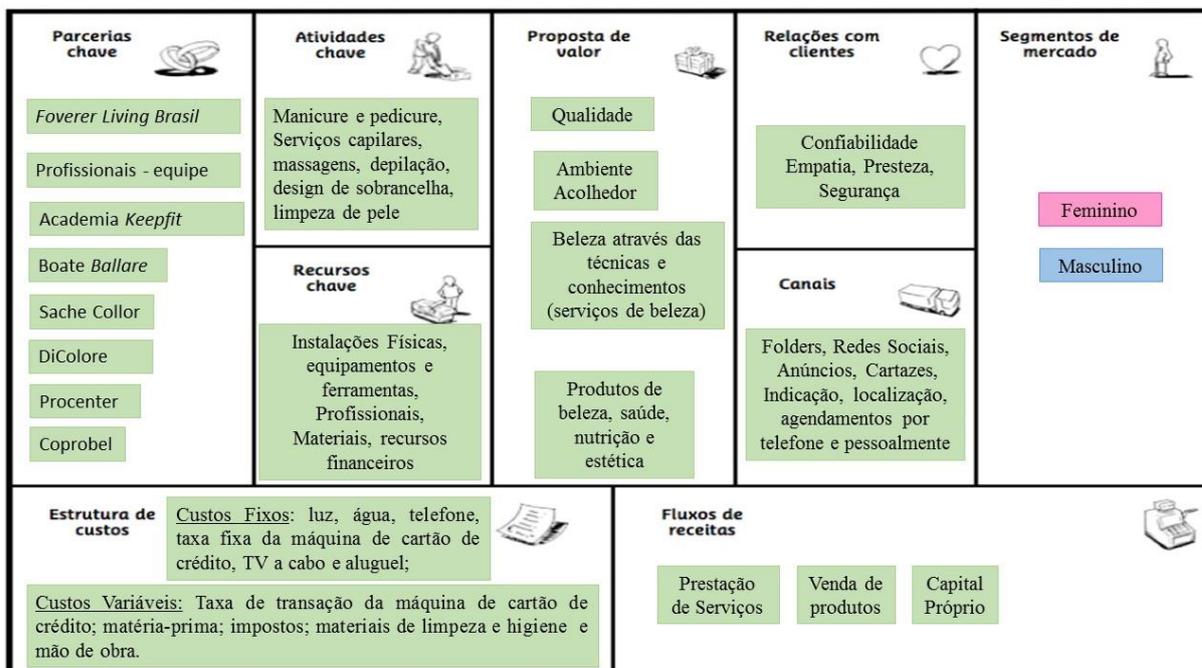


Figura 4 - Quadro do Modelo de Negócio do Salão Filipe Lavinski
Fonte: Elaborado pela autora

O Modelo de Negócio do salão não apresenta estrutura diferenciada para os segmentos de clientes. Dessa forma, não há propostas de valor, canais, relacionamento com o cliente, fornecedores, recursos, custos ou fontes de receitas que sejam relacionadas somente a um segmento (masculino ou feminino). O que pode variar são as formas de aplicação das técnicas de execução dos serviços, mas a essência do modelo é comum, por isso todos os itens do Quadro com exceção dos segmentos de clientes possuem a mesma cor - verde.

5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para Maximiano (2007), no processo de planejamento três decisões básicas devem ser tomadas, sendo elas: definir os objetivos, cursos de ação e delimitar os meios de execução, ou seja, os recursos necessários para atingir a situação desejada. O curso de ação tomado pela organização para alcançar seus objetivos pode ser chamado de estratégia (STEVENS et al, 2001).

Neste sentido, após o mapeamento do Modelo de negócio do Salão Filipe Lavinski, propõem-se algumas estratégias ou cursos de ações como sugestões de melhorias para empresa. Os planos de ações seguem duas perspectivas, estabelecidas de acordo com a prioridade e necessidade da empresa, conforme Quadro 1.

PERSPECTIVAS	Objetivos	Estratégias
CLIENTE	Atrair novos clientes, manter e fidelizar clientes.	Ações de marketing
		Garantir a qualidade do serviço e produtos oferecidos, relacionamento pós compra.
FINANCEIRO	Controle financeiro	Estruturar uma política de preços, adquirir ferramenta de gestão (gerenciador) que auxilie no controle de caixa (fluxos de entradas e saída).

Quadro 1 - Planos de ação.

Fonte: Elaborado pela autora

Como forma de captar novos clientes, em especial do sexo feminino, sugere-se desenvolver ações de marketing, como por exemplo: atualização diária da página da Rede Social *Facebook* a fim de transformar a página em um guia com assuntos pertinentes ao

segmento de salão de beleza: reportagens, informações sobre os serviços e promoções da empresa, etc. Sugere-se também que novas parcerias sejam buscadas, como por exemplo, em outras academias e pequenas lojas de roupas em especial femininas para tentar cativar mais clientes desse segmento. Pode-se ainda realizar sorteio de descontos aos clientes em datas comemorativas, tais como: aniversário do salão, dia das mães etc. Outra sugestão que pode ser utilizada nessas datas é a confecção de uma quantidade pré-determinada de *folders* com identificação que dê direito a determinado desconto. E como forma de oferecer vantagem na compra e fidelizar o cliente, sugere-se adoção de Cartão Fidelidade (na 11ª vez de utilização o serviço é cortesia).

Sugere-se ainda a implementação de um sistema gerenciador que possibilite a realização de cadastros dos clientes e controle de caixa. Com base nas informações provenientes do sistema pode-se direcionar promoções exclusivas para os clientes, e obter controle efetivo de caixa, receitas e despesas, bem como das contas a pagar. Com o propósito de formalizar o controle financeiro, sugere-se a estruturação de uma política de preços baseadas em análise de custos, e não somente com base na concorrência. A análise de custos pode ser realizada com auxílio de uma consultoria financeira, do Sebrae inclusive.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do modelo conceitual *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder & Pigneur (2011), permitiu obter uma visão geral do funcionamento da empresa com base nas principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica. As informações coletadas a partir das entrevistas semiestruturadas com o proprietário/gestor da empresa, e da pesquisa junto aos clientes foram pertinentes para o alcance dos objetivos do trabalho. Neste sentido, com este trabalho foi possível mapear o Modelo de Negócio do Salão Filipe Lavinski, analisar e descrever aspectos do ambiente interno e operacional da organização.

Com o mapeamento verificou-se qual a proposta de valor do salão, para quem a mesma é oferecida, através de que canais e relacionamento ela é entregue, quais atividades, recursos e parceiros geram esse valor e ainda quais receitas e custos são gerados desse processo. Com isso, foi possível formalizar uma análise do Modelo de Negócio do Salão Filipe Lavinski propondo ações de melhorias com a finalidade de dar um direcionamento estratégico para o negócio, e assim atingir o último objetivo específico do trabalho.

Este estudo encontrou como principal limitação foi a inexistência de dados secundários para possibilitar uma análise mais aprofundada da empresa e a disponibilidade do cliente para responder a pesquisa aplicada. Em termos de possibilidades para estudos futuro, após a implementação das ações de melhorias propostas no presente trabalho, sugere-se a realização de análises dos processos do salão utilizando o ciclo PDCA para controle e melhoria contínua dos mesmos. E por fim, propor melhorias, por exemplo, para a otimização do tempo e recursos do salão.

Futuramente, o modelo conceitual *Business Model Canvas* pode ser reaplicado no salão para possível reestruturação do Modelo de Negócio, que pode ser realizada, por exemplo, quando a empresa possuir banco de dados suficiente para uma segmentação mais específica dos clientes. E assim, segmentar seus clientes com base comportamental/psicográfica e não mais somente com informações demográficas. Com isso, o modelo de negócio exigirá estruturas diferentes para cada segmento, no que tange à proposta de valor, canais, relacionamentos, etc.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, C. D. A. **Análise da percepção dos empreendedores sobre os elementos dos modelos de negócios com base no *Business Model Canvas***. 2013. Monografia Curso de Administração UFRGN. Natal, 2013
- CERTO, S. C., et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GUEDES, S. R. C. **Análise de um Modelo de Negócio no âmbito do Empreendedorismo Social – O caso “Pista Mágica”**. Dissertação de Mestrado FEUP. 2011. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto. 2011.
- GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. Atlas: São Paulo, 2007.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. 2006, Hawaii. **Anais...** In: IEEE (Eds.); 39 th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, 2006, 10 p.
- LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C.; NOHARA, J. J.; Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 49, n 4, out/dez, 2009. Trimestral. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400004>. Acesso em: 05 maio. 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MINTZBERG, H. et al.; **Processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- OSTERWALDER, A.; PGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2011.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach**. 2004. Tese de Doutorado. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne. 2004.
- OSTERWALDER, A.; PGNEUR, Y. **Modeling value propositions in e-business**. Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce, 2003, New York. **Anais...** New York, USA: ACM Press. 2003.
- STEVENS, R.; LOUDON, B. W.; WARREN, W. **Planejamento de Marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Distrito Federal: Dieese, 2013.
- TEECE, D.J.; Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v.43, p. 172-194. Elsevier, 2010.
- VIEIRA, A. V. **Escalas em Marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial**. Atlas: São Paulo, 2011.