



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DEISE FLORÊNCIO RODRIGUES

**A EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DA CAKELOVER: DA PRODUÇÃO
À DOCÊNCIA**

FORTALEZA

2021

DEISE FLORÊNCIO RODRIGUES

**A EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DA CAKELOVER: DA PRODUÇÃO
À DOCÊNCIA**

Monografia apresentada ao Centro Universitário
Christus - Unichristus para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R696e Rodrigues, Deise Florêncio.
A evolução do modelo de negócios da Cakelover : da produção à
docência / Deise Florêncio Rodrigues. - 2021.
49 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

1. E-business. 2. Mídias Sociais. 3. Modelos de Negócios. 4.
Cursos Online. I. Título.

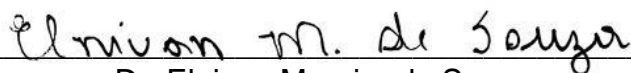
CDD 658

Deise Florencio Rodrigues

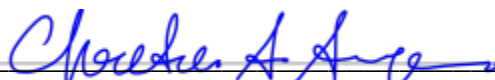
Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9,0

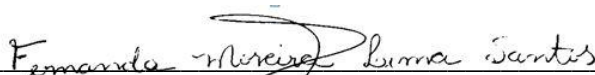
Média Final



Dr. Elnivan Moreira de Souza
Orientador(a)



Me. Christian Aquino Aveste
Examinador(a)



Me. Fernanda Moreira Lima Santos
Examinadora(a)

Data da Aprovação: 24/06/2021

AGRADECIMENTOS

Foi um longo caminho! E chego ao destino com a certeza de que cada passo dado, cada pausa, cada choro, cada riso, cada frio na barriga antes de uma apresentação, cada tensão em hora de prova, cada amizade criada, absolutamente tudo contribuiu para que hoje eu encerre esse ciclo com alegria no coração e uma imensa sensação de gratidão.

Gratidão porque aprendi na prática o que o Apóstolo Paulo ensina em sua carta aos romanos. Ele diz que “todas as coisas contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito”. Nosso propósito é ser conforme a imagem de Cristo, seja na nossa vida pessoal, acadêmica ou profissional. Afinal de contas, somos um só exercendo vários papéis.

Agradeço a cada professor que fez parte da minha vida durante essa caminhada. Muitos foram de extrema importância na minha vida e possuem um lugar muito especial no meu coração. Em especial, agradeço ao meu orientador por estar comigo nesse desafio, à professora Bruna que não me deixou desistir no TCC1, à professora Nicole que também não me deixou esquecer do nosso trato (missão cumprida, Profa.! Rrs), à minha banca que também são professores muito queridos e que contribuíram muito para a minha formação. Christian, você me fez enxergar o marketing como eu nunca imaginei. Professora Fernanda, obrigada pelos ensinamentos em empreendedorismo, pelo incentivo ao meu projeto de confeitaria e especialmente pelo carinho que a senhora sempre demonstrou a mim.

Sou grata pelo apoio e incentivo da minha família, pelas orações dos meus irmãos em Cristo e pelas amizades que fiz durante a caminhada. Sem vocês, teria sido imensuravelmente mais difícil.

Agradeço à Bruna Rebelo que mesmo com tantos afazeres se dispôs a ceder a entrevista e permitiu que sua empresa fosse objeto deste estudo.

Por fim, mas que na realidade merece maior atenção e destaque, agradeço ao meu bom e misericordioso Deus! Foi por Ele que consegui concluir. Foi Ele que me ensinou que tudo o que eu fizesse deveria ser feito para a Sua glória. É pensando em fazer a Sua vontade que todos os dias devemos nos levantar da cama para mais um dia de trabalho. Que assim seja, amém!

“Portanto, quer comais, quer bebais ou façais outra qualquer coisa, fazei tudo para a glória de Deus.” (1 CORÍNTIOS 10:31)

RESUMO

O acesso à internet vem crescendo consideravelmente e os modelos de negócios em canais digitais vêm se tornando cada vez mais comuns. Este estudo de caso teve como objetivo compreender a evolução do modelo de negócios da Cakelover, empresa especializada em ministração de cursos *online* para confeitadores e/ou amantes da confeitaria, a partir da exploração do modelo de negócios utilizando a ferramenta canvas, além de conceitos sobre *e-business*, mídias sociais e cursos *online*. Os instrumentos de coleta utilizados para o atingimento dos objetivos foram: entrevista não estruturada realizada com a fundadora da empresa, observação não participante e análise de documentos disponíveis nas diversas mídias que a empresa possui na *internet*. Como resultado, no decorrer da pesquisa foi possível acompanhar cronológica e historicamente as fases que a empresa passou até chegar ao modelo de negócios atual. Também foi possível identificar a proposta de valor da empresa, as características do relacionamento com o cliente foram expostas e as estratégias dos canais foram analisadas. A relevância desta pesquisa consiste em apresentar a ascensão do *e-business* para variados modelos de negócios, como por exemplo: aulas *online* para elaboração de bolos, doces e afins. Além disto, a pesquisa apresenta o caso prático de uma empresa que passou por um grande processo de mudanças até chegar ao modelo de negócios ideal e obteve sucesso em consequência da correta utilização das ferramentas disponíveis nos canais eletrônicos. A era digital tem impactado a forma de fazer negócios. O mundo e as pessoas estão cada dia mais conectados e a tendência é que os negócios estejam cada vez mais *online*, inclusive no setor de ensino de modo geral. A internet, que quando criada, era utilizada apenas para demandas de grupos específicos e de caráter interno, hoje se tornou o principal canal de comunicação no mundo e ferramenta essencial para determinados modelos de negócios.

Palavras-chave: E-business. Mídias Sociais. Modelos de Negócios. Cursos Online.

ABSTRACT

Internet access has been growing considerably and business models in digital channels are becoming more and more common. This case study aimed to understand the evolution of Cakelover's business model, a company specialized in providing online courses for confectioners and/or confectioners lovers, from the exploration of the business model using the canvas tool, as well as concepts about e-business, social media and online courses. The collection instruments used to achieve the objectives were: unstructured interview conducted with the company's founder, non-participant observation and analysis of documents available in the various media that the company has on the internet. As a result, during the research it was possible to follow chronologically and historically the phases that the company went through until reaching the current business model. It was also possible to identify the company's value proposition, the characteristics of the relationship with the customer were exposed and the channel strategies were analyzed. The relevance of this research is to present the rise of e-business to various business models, such as: online classes for making cakes, sweets and the like. In addition, the research presents the practical case of a company that went through a great process of changes until reaching the ideal business model and achieved success as a result of the correct use of the tools available in electronic channels. The digital age has impacted the way business is done. The world and people are increasingly connected and the trend is that businesses are increasingly online, including in the education sector in general. The internet, which when created, was used only for the demands of specific groups and of an internal nature, has now become the main communication channel in the world and an essential tool for certain business models.

Keywords: E-business. Social media. Business Models. Online courses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro de Modelo de Negócios	16
Figura 2. Fases do Canal	21
Figura 3. Retrato digital do mundo em 2019	22
Figura 4. Retrato global do e-commerce por categoria	23
Figura 5. Honeycomb: ilustração de funcionalidades	26
Figura 6. Honeycomb: Instagram	27
Figura 7: Vantagens dos cursos online	29
Figura 8 – Conteúdo sobre Canais de Atendimento e Chamada para Evento	40
Figura 9 – Caixa de Perguntas	41
Figura 10 – Principais Canais Cakelover	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de modelo de negócio	15
Quadro 2 – Características dos Componentes do Canvas	16
Quadro 3 – Elementos da Proposta de Valor	19
Quadro 4 - Honeycomb	25
Quadro 5 – Ferramentas utilizadas alinhadas aos objetivos específicos	32
Quadro 6 – Roteiro de Entrevista	33
Quadro 7 – O.E. i) - Entrevista Não Estruturada	38
Quadro 8 – O.E. i) – Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos	38
Quadro 9 – O.E. ii) - Entrevista Não Estruturada	41
Quadro 10 – O.E. ii) - Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos	42
Quadro 11 – O.E. iii) - Entrevista Não Estruturada	45
Quadro 12 – O.E. iii) - Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Modelo de Negócios	14
2.1.1 <i>Segmento de Clientes</i>	17
2.1.2 <i>Proposta de Valor</i>	18
2.1.3 <i>Relacionamento com Clientes</i>	19
2.1.4 <i>Canais</i>	20
2.2 E-business/Negócios Eletrônicos	21
2.3 Mídias Sociais (Canais Eletrônicos).....	24
2.4 Cursos Online.....	28
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Caracterização do método de pesquisa.....	31
3.2 Sujeito da pesquisa	32
3.3 Coleta de dados	32
3.4 Tratamento de dados.....	34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Breve histórico	35
4.2 Praticando a proposta de Valor	36
4.3 Cliente em foco.....	39
4.4 Os canais como estratégia	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Com a ascensão do e-business, as empresas começaram a expandir suas atividades utilizando uma ferramenta bastante ágil e que atualmente boa parte dos negócios no mundo utiliza: a Internet. Foi a partir de então que segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) apud Costa, Souza e Forte (2017), o termo “Modelo de Negócios” passou a ser utilizado com frequência pelos consultores, executivos e acadêmicos. E até os dias atuais esse termo tem bastante ênfase no meio corporativo.

A internet tem um papel de grande importância nos modelos de negócios que buscam inovação, agilidade, interação e comodidade (para a empresa e para o cliente).

Um modelo de negócios bem definido pode ser um indicativo de que a empresa obterá sucesso. Conhecer o mercado, o que ele oferece, quais as suas características, estratégias e conseguir se destacar nesse ambiente sabendo o que o seu cliente quer, para oferecer a ele um produto ou serviço que se destaque entre os demais é um grande desafio para as organizações.

A ferramenta Canvas, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011) traz uma visão muito interessante e possui grande relevância entre estudiosos e empresários que buscam desenhar o modelo de negócios das suas empresas. O Canvas se divide em 9 (nove) blocos distribuídos da seguinte forma: Parcerias-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Propostas de valor; Relacionamento com o cliente; Canais; Segmento de clientes; Estrutura de custos; Fontes de renda.

No referencial teórico deste trabalho foram explorados quatro blocos, com a finalidade de realizar uma análise na empresa estudada: a Cakelover. Empresa fundada por uma jovem Gastrônoma que resolveu se especializar no que faz a partir de suas próprias experiências. Aprendendo, inclusive, com os erros e com o passar do tempo, resolveu parar de vender produto para vender serviço. Ou seja, hoje a Cakelover não vende bolos, tortas e doces em geral. Ela oferece cursos personalizados totalmente *online* e possui interação direta com o seu público-alvo por meio das mídias sociais: Site, E-mail, Youtube, Facebook, Instagram, Telegram e outras.

A confeitaria é uma atividade que tem crescido e expandido o empreendedorismo no Brasil. São muitos os motivos pelos quais as pessoas ingressam nesse ramo, como por exemplo: obter uma renda extra, conseguir uma fonte de sustento após a perda de um emprego formal, vontade de empreender em algo aparentemente rentável, entre outros.

A Cakelover é um bom exemplo que abrange os principais motivos citados anteriormente e se torna interessante de ser estudada porque é um modelo que tem dado muito certo e pode servir de inspiração para profissionais e não profissionais (ainda) que desejam conhecer ou empreender no mercado da confeitaria. Sendo, portanto, um caso exemplificativo.

A Cakelover nasceu em um formato totalmente diferente do que possui hoje. E essa mudança levou à hipótese de que uma empresa pode sofrer várias alterações em seu modelo de negócios até obter o formato em que pode ser considerado como a razão de ser da organização, ou seja, o seu DNA, missão, visão e valores, que se bem definidos e praticados, serão fonte de permanência e crescimento da empresa no mercado em que atua.

Baseado no que foi descrito, este trabalho foi desenvolvido pautado na seguinte problemática: Como se deu o desenvolvimento do modelo de negócios da empresa Cakelover?

O objetivo geral foi compreender a evolução do modelo de negócios da empresa Cakelover, e os objetivos específicos enfatizaram três elementos constantes no bloco canvas em detrimento da natureza do campo empírico no qual a empresa estudada se encontra. Foram eles:

- i) Relacionar as práticas da Cakelover ao que se propõe no bloco “Proposta de Valor”.
- ii) Analisar os impactos do bloco “Relacionamento com o cliente” em relação às ações da Cakelover.
- iii) Estudar a relevância que o bloco intitulado “Canais” tem sobre o modelo de negócios da Cakelover e sua relação com o sucesso da mesma.

A justificativa da elaboração deste trabalho se deu pela oportunidade que a Cakelover traz de serem estudadas as variações que podem ocorrer em um modelo de negócios de uma empresa no decorrer de sua história e o mais importante: demonstrar que essas mudanças fazem parte do processo natural para que a empresa tenha bem definido qual o produto ou serviço que ela tem a oferecer ao mercado e assim, consolidar-se.

Em um mercado competitivo como o da confeitaria é importante e necessário encontrar meios de tornar-se diferente da concorrência. Conseguir fidelizar o cliente por meio de uma proposta de valor bem elaborada e efetiva é uma tarefa complexa dado o cenário de competitividade em que a Cakelover está inserida, visto que a cada dia que se passa o cliente está mais exigente e possui um grande número de ofertas a seu dispor, inclusive no que se refere a valor monetário. Conseguir fidelizar o cliente pelo valor percebido e não pelo valor monetário é o desafio. E a Cakelover é um exemplo de empresa que conseguiu cumprir esse desafio de forma efetiva e diferenciada utilizando o *e-business* como canal principal para a entrega de seus serviços.

O estudo proposto por este trabalho visa contribuir com material para futuros pesquisadores da área, empreendedores e público em geral interessado pela compreensão de como podem ser aplicadas as ferramentas do Canvas para o modelo de negócios de empresas no setor de confeitaria e que gostariam de explorar o mercado de *e-business*, também conhecido como: negócios eletrônicos. E a partir destas informações analisar suas contribuições, facilidades e desafios para quem quer empreender utilizando a internet como meio principal para chegar ao consumidor final.

Este trabalho acadêmico foi dividido em cinco seções, que são: a Introdução, onde foi apresentada a contextualização, objetivo geral e objetivos específicos da elaboração deste, bem como sua relevância para o meio acadêmico e empresarial. O Referencial Teórico, onde o aluno examinou a literatura e teve como base seus ensinamentos para estudar e chegar às respostas dos objetivos propostos pelo trabalho. A Metodologia, que apresentou a forma como o trabalho foi realizado desde a pesquisa, passando pela coleta de dados e organização das informações. E por fim, a Análise dos resultados, que embasaram as Conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho foi utilizada a literatura para a compreensão do que os estudiosos dizem a respeito dos termos que foram abordados, a saber: os modelos de negócios estruturados em *e-business* ou negócios eletrônicos, o papel das mídias sociais utilizadas como ferramenta do negócio, o estudo do modelo canvas como subsídio para relacionar suas possíveis influências ao modelo de negócios da empresa estudada, e por fim, a exploração do mercado de cursos *online*, no qual a empresa objeto deste estudo atua e assim apresentar uma base sólida para a transformação/aplicação da teoria em prática.

2.1 Modelo de Negócios

Aliado à estratégia, o modelo de negócios pode ser definido simploriamente como o desenho da maneira na qual a organização se apresenta no mercado e sua forma de atuar nele. Conforme Teixeira (2014, p.29): “modelo de negócios é um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, altamente adaptável à realidade das empresas.” Tal afirmativa de Teixeira (2014) se deu após a análise de uma série de definições encontradas de pesquisadores que demonstravam que os conceitos de modelo de negócios e estratégia se sobrepõem.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) afirmam que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” e concluem essa definição descrevendo que: “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.”

De acordo com Ciccone (2016/2017, p.3), o mundo tem experimentado uma profunda revolução tecnológica nas últimas décadas e com isso, uma nova forma de fazer negócios. Segundo ela, “em muitas indústrias e setores, a tecnologia digital tem sido transformada em estratégia de negócios”.

As afirmações de Teixeira (2014, p.29) e Osterwalder e Pigneur (2011, p.14) levam a crer que para obter sucesso e atingir os objetivos traçados em sua estratégia, a empresa precisa ter um modelo de negócios bem definido. Além disso, ter conhecimento do mercado e do que o cliente procura, auxiliará a empresa a se destacar entre seus concorrentes, se souber utilizar essas informações de maneira eficiente.

De acordo com Ciccone (2016-2017, p.6), “hoje em dia, as empresas são obrigadas a inventar constantemente novos produtos, a fim de acompanhar o ritmo em que a inovação se expande. Devido a isso, o modelo de negócios também muda e ele experimenta ondas

consideráveis de inovação.” Esta afirmação claramente demonstra que é necessário que haja constantes atualizações para que a empresa acompanhe a evolução do mercado que se dá por meio da capacidade de inovação das organizações.

Explorando os conceitos sobre modelos de negócios, Bonazzi e Zilber (2014) reuniram os principais deles (ver Quadro 1) e concluíram que existem pontos em comum em ambas as definições, que se estruturam essencialmente nos fundamentos de criação e captura de valor gerados pela organização.

Quadro 1 - Definição de modelo de negócio

Autor	Ano	Definição de Modelo de Negócio
Timmers	1998	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de renda.
Stewart e Zhao	2000	Forma como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo.
Amit e Zott	2001	Estrutura elaborada para a criação de valor.
Plé, Lecocq e Angot	2008	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Maneira como a organização cria e entrega valor aos seus stakeholders.
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira como uma empresa faz negócios e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico

Fonte: Bonazzi e Zilber (2014)

Seguindo a linha de raciocínio de Osterwalder e Pigneur (2011), esta pesquisa buscou compreender a ferramenta elaborada pelos autores: o Canvas, que é apresentado por meio dos seguintes componentes: Segmento de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de receita, Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias principais e Estrutura de custo, observando sua relação com as principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Quadro 2 apresenta as características principais de cada componente.

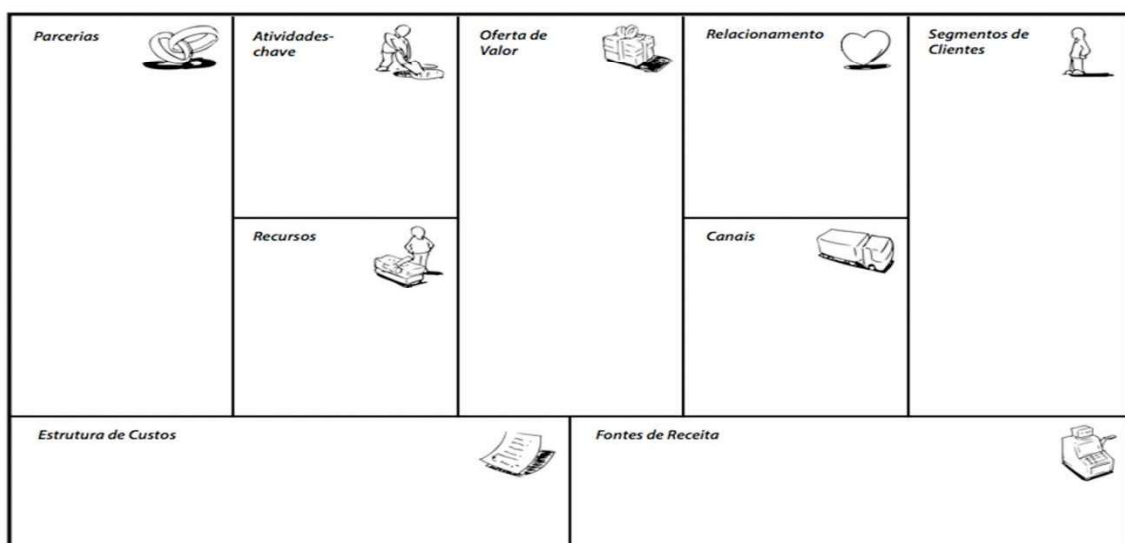
Quadro 2 – Características dos Componentes do Canvas

Componente	Característica
1. Segmento de Clientes	Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes. É necessário identificá-los.
2. Proposta de Valor	Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades. É a razão pela qual o cliente escolhe a organização.
3. Canais	As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas. Os canais são responsáveis pela forma que é entregue o produto e/ou serviço.
4. Relacionamento com Clientes	É estabelecido e mantido com cada segmento de clientes definido.
5. Fontes de Receita	Resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes, ou seja: oferecer o que ele está disposto a pagar.
6. Recursos Principais	São os elementos ativos exigidos para oferecer e entregar as fontes de receita.
7. Atividades-Chave	Descrevem as principais ações que a empresa deve realizar com seus recursos principais para a obtenção das fontes de receita (produto ou serviço)
8. Parcerias Principais	Consiste em atividades terceirizadas e/ou recursos adquiridos fora da empresa. É a rede de fornecedores e parceiros.
9. Estrutura de Custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os nove componentes estão interligados e são utilizados como base para a utilização do Quadro de Modelo de Negócios (ver Figura 1) que pode ser utilizado tanto para novas, como para empresas que já existem.

Figura 1 - Quadro de Modelo de Negócios



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

De acordo com os objetivos específicos, este trabalho se deteve à análise dos três componentes específicos, a saber: i) Proposta de Valor, ii) Relacionamento com Clientes e iii) Canais, incluindo também o componente Segmento de Clientes por estar diretamente ligado aos outros três componentes estudados e entendeu-se que para estudá-los seria necessário compreender primeiramente do que se trata o segmento de clientes.

2.1.1 Segmento de Clientes

O Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.20).

Empiricamente pode-se dizer que há um consenso na afirmativa de que nenhuma empresa pode sobreviver muito tempo sem clientes. É natural que ao começar suas atividades, uma empresa não possua um número significativo de clientes que a sustente, mas o seu desafio é conseguir alcançar esse objetivo no menor tempo possível.

Para conhecer melhor os clientes e satisfazê-los, Osterwalder e Pigneur (2011) informam que é necessário que a empresa os agrupe em segmentos distintos, observando as necessidades comuns de cada um, seus comportamentos, entre outros atributos. A quantidade de segmentos é algo intrínseco a cada modelo de negócios e cabe à organização definir quantos e quais segmentos de clientes irá criar.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a identificação da necessidade de segmentos distintos se dá pelas seguintes características de clientes: suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamentos; têm lucratividade substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Existem diversos tipos de segmentos de clientes e Osterwalder e Pigneur (2011) destacam cinco, iniciando por: mercado de massa, estratégia adotada para empresas que possuem clientes com necessidades similares e que, portanto, não necessitam de segmentos específicos. Por exemplo: setor eletrônico.

O nicho de mercado, que opostamente ao mercado de massa, trabalha com segmentação de clientes de forma específica e especializada, tendo a proposta de valor, os canais e o relacionamento com clientes adequados à cada exigência do seu nicho. Por exemplo: o relacionamento entre fabricantes de peças de carro e fabricantes de automóveis.

O modelo de negócios segmentado atende clientes com problemas e necessidades que pouco se diferem, mas são variados. O desafio nesse tipo é oferecer a cada segmento de clientes uma proposta de valor específica para a resolução de seus problemas, mas mantendo uma sutil diferença entre elas. Por exemplo: uma empresa que fornece produtos para uma indústria de relógios, indústria médica e setor de automação industrial.

O modelo de negócios diversificado, por sua vez, atende segmentos de clientes que possuem necessidades e problemas muito diferentes. O exemplo utilizado pelos autores é a Amazon, que resolveu diversificar seu negócio quando passou a oferecer espaço para armazenamento e servidores em nuvem. Atualmente a Amazon além desses serviços, se tornou um *marketplace*, visto que em seu *site* é possível encontrar diversos fornecedores dos mais variados tipos de produtos.

Por fim, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam a plataforma multilateral ou mercados multilaterais, que consistem em modelos de negócios que atendem mais de um segmento de clientes interdependentes. Ou seja: um atrai ou precisa do outro. A exemplo, os cartões de crédito que ligam os comerciantes aos usuários do cartão.

2.1.2 Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p.22) “a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra”. Em mercados de grande competitividade, esta característica é, sem dúvida, fundamental para que uma empresa se destaque diante das outras e seja escolhida por quem consumirá seu produto e/ou serviço.

A proposta de valor é composta por um pacote de produtos e/ou serviços elaborados para atender às necessidades de segmentos de clientes específicos, trazendo a eles uma série de benefícios cujo principal é: resolver o seu problema.

Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.23)

Alguns elementos podem auxiliar na construção do valor da empresa para o cliente. E em sua obra intitulada: *Business Model Generation*, os autores utilizados como base para esse estudo destacam onze elementos conforme destacados no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Elementos da Proposta de Valor

Elemento	Característica/Função
Novidade	Propõe para o cliente sanar um conjunto de novas necessidades que o próprio sequer havia percebido que tinha.
Desempenho	Tem como objetivo otimizar, melhorar o desempenho de produtos e serviços.
Personalização	Traz como proposta entregar produtos e serviços que atendam às necessidades específicas daquele cliente.
“Fazendo o que deve ser feito”	Nada mais é do que auxiliar o cliente na execução do que ele precisa fazer.
Design	Utilizado para proposta de valor de produtos onde tal competência tem importância para o cliente, como no mercado de eletrônicos.
Marca/status	Consiste em possuir uma reputação tão elevada que traz ao cliente satisfação e certa sensação de superioridade ao consumir aquele produto ou serviço.
Preço	Propõe serviços ou produtos similares a um preço menor. Aqui se destacam também as estratégias “ <i>freemium</i> ” que consistem em ofertar produtos ou serviços mais simples de forma gratuita, possibilitando melhores opções para versões pagas.
Redução de custo	Simplesmente oferece ao cliente maneiras de reduzir seus custos.
Redução de risco	Dá segurança ao cliente na compra de determinado produto ou serviço.
Acessibilidade	Torna produtos e serviços acessíveis por meio da inovação nos modelos de negócios e novas tecnologias.
Conveniência/usabilidade	Facilita e adequa a utilização de produtos e serviços tornando-os simples, porém eficientes.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O que define qual ou quais elementos serão utilizados para a elaboração da proposta de valor de uma empresa são os seus objetivos. Ou seja: o que a empresa quer entregar para o seu cliente. É importante pontuar que esses objetivos precisam estar alinhados com as necessidades dos clientes, pois se não estiverem, sua proposta de valor, pouco ou de forma alguma, será percebida.

2.1.3 Relacionamento com Clientes

De acordo com o dicionário Michaelis, relacionamento “é o ato ou efeito de relacionar(-se); relação de amizade; capacidade de interagir bem com as pessoas”. No mundo dos negócios estas pessoas são todos os *stakeholders* e nesta seção foi abordado o componente intitulado: Relacionamento com Clientes.

As estratégias de relacionamento com clientes de uma empresa podem se apresentar tanto de forma pessoal, como automatizada. Este relacionamento pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; ampliação de vendas. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.28).

Empresas que possuem variados segmentos de clientes, necessariamente terão um tipo de abordagem diferente para o relacionamento com cada segmento. Desse modo, é necessário que tais segmentos sejam bem definidos e integrados ao modelo de negócios.

Osterwalder e Pigneur (2011) categorizam alguns elementos que podem fazer parte do relacionamento com clientes: a Assistência Pessoal, que consiste na real interação entre o cliente e a empresa, seja por meio de um vendedor, profissional de suporte, pós-vendas etc.; Assistência Pessoal Dedicada, que é uma estratégia personalizada, profunda e íntima do cliente com o profissional estabelecido para se dedicar ao relacionamento; *Self-service*, relacionamento indireto. Como o nome sugere: os produtos/serviços estão disponíveis e o cliente se serve como desejar; Serviços Automatizados, um tipo de *self-service* mais sofisticado; Comunidades, que permitem a interação dos clientes não somente com a empresa, mas com outros clientes e ainda proporciona à empresa uma melhor compreensão dos clientes por meio dessa troca; Cocriação: ocorre quando o cliente é convidado a participar de forma ativa colaborando em novos projetos.

2.1.4 Canais

O componente Canais é definido pela forma “como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor”. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.26). Esses canais se apresentam em forma de comunicação, distribuição e venda e proporcionam o contato do cliente com os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Os canais possuem diversas funções que estreitam o relacionamento com clientes e tornam perceptíveis e inteligíveis a proposta de valor da organização por meio da ampliação do conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos, auxílio na avaliação da proposta de valor, disponibilidade de produtos específicos que atendam às necessidades do cliente e suporte após a compra.

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam cinco fases para a escolha dos canais a serem utilizados e classificam os tipos em: Particulares e Parceiros, que se subdividem entre Diretos e Indiretos, respectivamente. Vide Figura 2.

Figura 2. Fases do Canal

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Particulares	Direto	Equipes de Venda	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-vendas aos clientes?
		Vendas na Web					
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.27)

Os canais podem cobrir de uma até todas as fases. O desafio para as organizações é encontrar o balanceamento desses canais para que seu produto e/ou serviço chegue ao cliente da maneira que mais o agrada, tornando perceptível a ele a proposta de valor oferecida.

2.2 E-business/Negócios Eletrônicos

Quando criada em 1969, a internet inicialmente chamada de Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET), tinha como propósito estabelecer a comunicação entre militares que na ocasião enfrentavam o período da Guerra Fria. Acompanhando a evolução natural da sociedade, a Internet evoluiu para a ferramenta que conhecemos hoje. E o que antes era utilizado para interesses de grupos específicos, passou a ser um item fundamental para grande parte dos negócios (ANDREI L.,2019).

Mesmo que a Internet não seja a ferramenta principal ou imprescindível para alguns tipos de negócios ou atividades, nos dias atuais torna-se difícil citar algum deles que não a utilize em determinado momento, mesmo que seja apenas para uma simples pesquisa, por exemplo. Do lado extremo ao exemplo citado, encontram-se as empresas que simplesmente e literalmente param de funcionar se não houver Internet. Pois, ao contrário das organizações que utilizam esta ferramenta como auxílio, elas têm a Internet como recurso.

Neste contexto surge o *e-business*, também conhecido como Negócios Eletrônicos, que em síntese são o *modus operandi* de organizações que utilizam o meio digital como canal para sua existência e interação com o mercado. “A Internet evoluiu da condição de ferramenta de disseminação de informações e de trocas econômicas online para se tornar o próprio modelo de negócios das empresas, caracterizado pela interação global das atividades organizacionais.” (SOUZA; BATISTA, 2017, p.60).

O *e-business* comumente é confundido com o *e-commerce*, que na realidade não se trata de um sinônimo, mas de uma variável do *e-business*. Traduzindo, *commerce* trata-se de comércio e *business* trata-se de negócio. Entendendo que o mundo dos negócios é muito mais amplo do que o comércio, compreende-se que é possível encontrar empresas que utilizam o *e-commerce* no seu modelo de *e-business* e outras empresas que são concernentes ao *e-business*, mas não para fins exclusivamente comerciais.

A We are social, empresa especializada em marketing digital global que possui clientes como a Google, Disney, Lego, Netflix entre outras, elabora e divulga anualmente o relatório Global Digital. Em janeiro de 2019, o relatório publicado por Simon Kemp contabilizou que da população existente no período, a saber: 7.676 bilhões; 5,112 bilhões eram usuárias de móveis; 4,388 bilhões de pessoas eram usuárias de internet (o que representou um acréscimo de 366 milhões em relação a janeiro de 2018. Em percentual, 9% a mais); Observou-se também que o número de usuários de mídias sociais cresceu em 288 milhões, o que contabilizou para o ano de 2019 3,488 bilhões de usuários no total; E finalizando, apresentou que 3,256 bilhões de pessoas se tornaram usuárias de mídias sociais (ver Figura 3).

Figura 3. Retrato digital do mundo em 2019



Fonte: We are social (2019)

No cenário do comércio eletrônico (*e-commerce*) também houve um crescimento: o relatório aponta que houve 14% de acréscimo segundo estudos do Digital Market Outlook da

Statista. Em todas as categorias apresentadas no relatório (ver Figura 4), os valores despendidos pelos consumidores ultrapassaram a casa dos bilhões. No topo do ranking veio o turismo (viagens e hospedagens) que movimentou \$750,7 bilhões de dólares, seguido por moda e beleza com \$524,9 bilhões; em 3º lugar: eletrônica e mídia física, com \$392,6 bilhões; em 4º: brinquedos e hobbies com \$386,2 bilhões; em 5º: móveis e eletrodomésticos, \$272,5 bilhões em 6º lugar, alimentos e cuidados pessoais, categoria em que se enquadra a empresa estudada neste trabalho, com \$209,5 bilhões; em 7º: vídeo games com \$70,56 bilhões, seguido de música digital que ocupou o 8º lugar com 12,05 bilhões.

Figura 4. Retrato global do *e-commerce* por categoria



Fonte: We are social (2019)

Analisando o relatório, é possível observar que à medida que o mundo evolui no que diz respeito a novas tecnologias, formas de consumo e inovação, a tendência é que mais pessoas passem a utilizar a internet para consumir produtos e/ou serviços. “O número de pessoas que usam a Internet aumentou no último ano, com mais de um milhão de pessoas online pela primeira vez todos os dias desde janeiro de 2018” (KEMP, 2019).

Aprofundando o estudo, verifica-se que o *e-business* se caracteriza por toda a cadeia que envolve o processo de funcionamento da organização utilizando as tecnologias da informação como ferramenta. Este processo se dá desde o planejamento e execução dos processos internos da empresa, passando pelo relacionamento com os clientes que engloba não somente o ato de vender, e por fim a interação com fornecedores e parceiros.

Por estarem inseridas em um ambiente eletrônico e não físico, as organizações que utilizam o *e-business* como modelo de negócios possuem características bastante atrativas como: custos reduzidos, agilidade no fornecimento do produto ou serviço ao consumidor, rápida comunicação interna e externa, entre outras facilidades e benefícios. Porém, é importante salientar que para ter um modelo de negócios focado em *e-business* é necessário que haja uma infraestrutura muito bem formulada principalmente no que se refere a segurança da informação.

2.3 Mídias Sociais (Canais Eletrônicos)

Do mesmo modo que a Internet, as mídias sociais são um recurso muito importante ou talvez, indispensáveis para as empresas que optam por um modelo de negócios de *e-business*. Kaplan, Haenlein (2012, p.1) definem mídia social como: “um grupo de aplicativos na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário”. A Wikipédia é um exemplo de mídia social que possui as características da definição descrita anteriormente pelos autores, que acreditam que ela seja o principal provedor de informações na Internet, apesar de não ser fonte indicada para a realização de trabalho acadêmicos.

Ainda tratando de conceitos, segundo Kietzmann et al (2011, p.1), as mídias sociais empregam tecnologias móveis baseadas na Web para criar plataformas altamente interativas através das quais os indivíduos e comunidades compartilham, criam, discutem e modificam configurações geradas pelo usuário.

Os diversos tipos de mídias sociais variam com relação ao seu modelo e sua funcionalidade (ARAGÃO et al., 2016, p. 134). O universo das mídias sociais é composto por diversas ferramentas (ou aplicativos). A saber, alguns exemplos: O *Twitter*, que se enquadra no modelo de blogs e microblogs; o *Youtube*, como comunidades de conteúdo; as populares redes sociais: *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, além do *Telegram* e *LinkedIn*; jogos virtuais e sociedades virtuais.

Dada a variedade de mídias sociais existente, Kietzmann et al (2011, p.3) propõe estudá-las a partir de blocos em forma favo de mel, denominado pelos autores como: *honeycomb*. Essa visão tem como objetivo guiar os executivos para a melhor utilização desses canais de acordo com a realidade de suas organizações. O modelo subdivide-se em sete blocos, sendo eles nomeados e caracterizados conforme Quadro 4.

Quadro 4 - *Honeycomb*

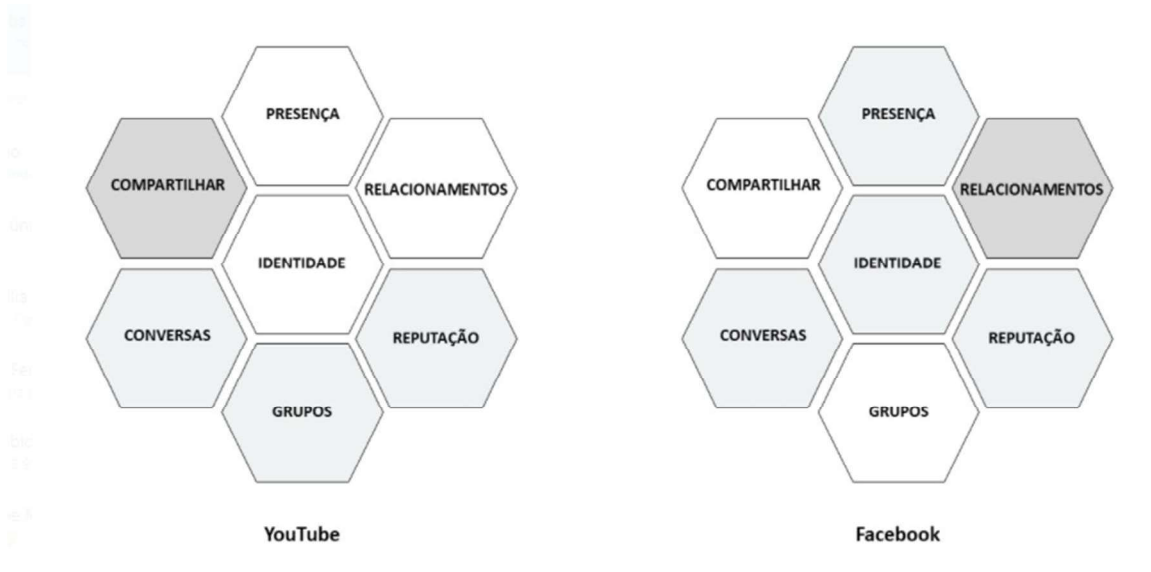
1. Identidade (Identity):	Está relacionada à forma como o indivíduo ou a organização se apresenta nas mídias;
2. Conversação (Conversations):	Identifica a maneira como os usuários se comunicam entre si e/ou em grupos;
3. Compartilhar (Sharing):	Demonstra até que ponto os usuários trocam, distribuem e recebem conteúdo;
4. Presença (Presence):	Identifica a disponibilidade e localização virtual (ou real) dos demais usuários vinculados à mesma mídia social;
5. Relacionamentos (Relationships):	Apresentam as conexões existentes entre os usuários;
6. Reputação (Reputation):	Permite ao usuário identificar sua posição diante da mídia social, bem como a dos demais usuários;
7. Grupos (Groups):	Representa a possibilidade que a mídia social oferece ao usuário de criar grupos ou comunidades que compartilham dos mesmos interesses.

Fonte: Adaptado de Kietzman (2011).

A partir da análise dessas variáveis é possível identificar quais as funcionalidades predominantes de cada mídia social e de acordo com a estratégia da empresa, definir quais serão as mídias utilizadas.

A Figura 5 demonstra o grau de funcionalidade em cada bloco do *honeycomb* presentes no Youtube e Facebook. Observando as variáveis preenchidas com tons mais escuros e mais claros que significam maior e menor funcionalidade, respectivamente, é possível verificar que a maior funcionalidade no Youtube é o *Sharing* (Compartilhar), enquanto no Facebook, o bloco mais forte é o de *Relationships* (Relacionamentos). Interessante observar também que tais blocos são inversamente proporcionais, ou seja: enquanto a predominância no Youtube é compartilhar, no Facebook este bloco é um dos que possuem menor (ou nenhuma) ocorrência. E essa proporção inversa também ocorre no bloco relacionamentos.

Figura 5. Honeycomb: ilustração de funcionalidades



Fonte: Kietzmann et al. (2011)

As mídias sociais têm sido valiosas ferramentas para o desenvolvimento dos relacionamentos entre as empresas e consumidores. Conforme Aragão et al. (2016, p.130) “A interação social proporcionada por esse cenário faz com que empresas exponham suas marcas na intenção de aumentar as vendas e, mais que isso, relacionem-se com seu público no ambiente virtual.”

O grupo Facebook possui várias mídias sociais disponíveis no mercado tanto para usuários comuns (pessoas físicas), como para empresas. Dados do Facebook for Business indicam que mais de 25 milhões de empresas têm perfis no Instagram. Com base neste fator sugere-se que de fato há relação entre o crescimento de usuários listados na Figura 2 com a ascensão do E-business no mundo.

Aragão et al. (2016, p.139) analisam a mídia social *Instagram* sob a visão do *Honeycomb*, criado por Kietzmann et al. (2011) conforme Figura 6.

Figura 6. Honeycomb: Instagram



Fonte: Aragão et al. (2016)

Os autores identificaram que dos sete blocos do *honeycomb*, apenas um, a saber: Grupo, não possui incidência no *Instagram*, visto que diferentemente do *Facebook*, ele não reúne seus usuários em grupos de segmentos com os quais eles se identifiquem. O bloco Reputação é o que possui maior incidência, que aplicado à esta mídia social, pode ser medida quantitativamente pela quantidade de seguidores de uma página, curtidas e/ou comentários de uma publicação e também qualitativamente, medindo o sentimento demonstrado pelos usuários.

Uma postagem no Instagram pode, por exemplo, obter dezenas de comentários, mas todos serem de cunho negativo, de reclamação ou de algum tipo de reprovação. A ferramenta curtir permite inferir a popularidade e a reputação da empresa, sendo também ferramenta de análise quantitativa. (ARAGÃO et al., 2016, p.138)

Os demais blocos apresentaram similaridade de incidência, resguardadas suas características particulares: Identidade, onde pode ser identificado que tipo de conta o seguidor está acessando (pessoal ou organizacional) e também se a conta é pública ou particular. Conversação, caracterizada pela ferramenta comentar e/ou *direct message*. Compartilhar, que no *Instagram* possui uma restrição maior visando prevenir reproduções ilegais de conteúdo. Presença, que está relacionada à localização sendo possível identificar o lugar em que determinada publicação foi realizada. Por fim, o bloco Relacionamento que representa a relação entre usuários.

Normalmente, organizações trabalham com perfis públicos, permitindo que quaisquer usuários as sigam. Em cada caso, o relacionamento entre os usuários difere. Nos perfis públicos, o relacionamento tem a probabilidade de ser menos intenso, com elos mais fracos, já que muitos usuários que seguem um perfil podem nem sequer conhecer o restante dos usuários que também seguem esse perfil. Por outro lado, perfis privados necessitam de autorização para serem seguidos e demandam uma decisão prévia, indicando um maior grau de relacionamento entre os usuários. Além disso, pode não haver reciprocidade no relacionamento, em que um perfil é seguidor, mas não é seguido. As organizações no Instagram reúnem diversos seguidores que, pela natureza do relacionamento, muitas vezes, não possibilitam um relacionamento significativo entre eles. (ARAGÃO et al., 2016, p.137)

A Cakelover possui 20.111 curtidas em sua página oficial no *Facebook* e em sua conta criada desde 21 de maio de 2014 no *Instagram*, possui 401 mil seguidores. A empresa posta conteúdos diários e interage com seus seguidores por meio de lives e ferramentas como *Story* e caixas de perguntas.

2.4 Cursos Online

Como vimos no decorrer da elaboração deste trabalho, a evolução da internet e a forma como ela tem sido utilizada, vem impactando de maneira positiva a forma de fazer negócios. O que há alguns anos provavelmente sequer fosse cogitado (fazer negócios de forma não presencial/física), hoje é o modelo de negócios de muitas empresas espalhadas pelo mundo.

No âmbito da educação, Peripolli e Barin (2020, p.72) apontam que “nos últimos anos, vem-se observando o impacto das tecnologias no campo educacional, proporcionando o amplo acesso à informação e a democratização do ensino, minimizando as barreiras geográficas e flexibilizando o processo de aprendizagem”. Pensar na possibilidade de adquirir conhecimento sem precisar sair de casa utilizando ferramentas como um computador (ou celular) e a internet é algo que no mínimo pode gerar boas expectativas. Inclusive, porque além de conhecimento acadêmico, é possível encontrar no ambiente digital muito conteúdo também para a vida profissional, empresarial e empreendedora.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é um exemplo de entidade que auxilia nesse processo de aprendizagem profissional e empreendedora. Presente em todo o território nacional (brasileiro), o Sebrae oferece cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para novos ou veteranos empreendedores de todos os setores. (SEBRAE, 2021).

O Sebrae atualmente oferece além de cursos e eventos presenciais, de acordo com a agenda de cada estado, mais de 257 cursos de capacitação 100% *online* e 100% gratuitos que podem variar entre 1h até 80h de carga horária.

No mercado da confeitaria, os tradicionais cursos presenciais vêm abrindo espaço para uma nova modalidade de ensino que são os cursos ministrados de forma *online*. Renomadas e grandes escolas de educação profissional como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) também são adeptos dessa modalidade que além de trazer benefícios como comodidade e flexibilidade, trazem benefícios financeiros ao aluno. Visto que no formato *online* as escolas conseguem ofertar cursos por preços menores como pode-se observar na Figura 7 que apresenta as vantagens apontadas pelo Senai para a modalidade do ensino a distância.

Figura 7: Vantagens dos cursos *online*



Fonte: Adaptado de Senai (2021)

Além das escolas de educação profissional apresentadas anteriormente, encontram-se disponíveis no mercado de ensino a distância, plataformas responsáveis reunir produtos digitais elaborados pelos produtores (criadores de conteúdo) e oferecê-los ao consumidor.

Uma das plataformas mais conhecidas nesse setor é a Hotmart. Empresa fundada em 2011, cuja função principal é disponibilizar as tecnologias necessárias para que os produtores de conteúdo reúnam seus cursos em um ambiente *online*, tendo a possibilidade de entregar o seu produto para qualquer cliente em qualquer lugar do mundo. A Hotmart possui atualmente mais de 1,3 milhões de usuários cadastrados e é considerada a maior plataforma de produtos digitais da América Latina (HOTMART, 2021), estando a Cakelover inserida nessa

estatística, visto que ela se utiliza da plataforma Hotmart para ofertar seus cursos e atualmente possui 14 mil alunos espalhados pelo Brasil e outros países.

Apesar de estar em constante ascensão, os cursos *online* possuem alguns desafios para se tornarem atrativos e permanentes. De acordo com Alencar (2020) a aprendizagem em ambientes virtuais conta com uma importante aliada: a afetividade. E para que essa afetividade ocorra, é necessário que o professor (ou mediador) possua habilidades interativas que auxiliem e estimulem os alunos.

Para Martins e Baptista (2018) a relação ensino-aprendizagem na educação *online* se dá por meio de abordagens afetivas, pois apesar de muitos possuírem a visão de que essa modalidade é uma ameaça aos afetos por utilizar máquinas, ela na realidade é uma relação essencialmente humana.

A educação *online* não é definida exclusivamente pelas tecnologias digitais; também é amparada pela interatividade, afetividade, colaboração, coautoria, entre outros, buscando a visão de que aprendemos qualitativamente nas trocas e nas construções conjuntas. [...] em que o docente *online* atue como mediador do conhecimento, por meio de uma abordagem mais afetiva, ou seja, fazendo-se presente no ambiente virtual e atento à “movimentação” dos alunos. (MARTINS e BAPTISTA, 2018, p.4).

A Cakelover, em matéria publicada na Uol em 06 de novembro de 2020 aparece em destaque por ter conseguido faturar R\$ 1 milhão no espaço de tempo de 5 dias após o lançamento de um curso. Isso foi possível porque a empresa investiu no aprendizado de técnicas de marketing digital que foram capazes de atrair pessoas, criar uma boa reputação, gerar leads e disponibilizar material de qualidade para seus alunos. (BIANCHI, 2020).

Diante do exposto é possível pressupor que a oferta de cursos *online* possui grandes possibilidades de crescer ainda mais e se popularizar no ambiente de aprendizagem. Cabe às empresas que buscam empreender nessa área, buscarem conhecimento e ferramentas que as auxiliem nesse processo, levando em consideração o fator de extrema importância que é tornar a experiência do aluno prazerosa e o mais afetuosa possível.

3 METODOLOGIA

O propósito desta seção é descrever o tipo de pesquisa que foi adotado para atingir os objetivos sugeridos, além dos procedimentos para coleta e tratamento de dados, de acordo com o método de pesquisa utilizado.

3.1 Caracterização do método de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e delineamento exploratório. Para a sua realização entende-se que o método mais alinhado será o Estudo de Caso, pois “é o tipo de pesquisa cujo procedimento volta-se para um caso específico com o objetivo de conhecer suas causas de modo abrangente e completo” (CARVALHO et al., 2019, p.44).

Esta pesquisa é um estudo de caso da Cakelover, uma empresa que é especializada em ministração de cursos *online* voltados para o público de Confeitaria, sejam eles profissionais que trabalham na área ou simplesmente pessoas que gostam e desejam aprender.

Entretanto, o modelo de negócios da Cakelover não foi esse desde o princípio e devido a essas mudanças, o objetivo principal deste trabalho é compreender como se deu o desenvolvimento do modelo de negócios da empresa e sua evolução.

Primordialmente foi realizada uma consulta bibliográfica que possibilitou um conhecimento aprofundado dos temas centrais que envolvem o objeto da pesquisa, a saber: modelos de negócios em formato *E-business* ou Negócios Eletrônicos; Mídias Sociais (Canais Eletrônicos; Modelos de Negócios com ênfase ao Canvas e por fim, o mercado de Cursos *online* com foco em Confeitaria.

Em seguida, foi realizada uma entrevista com a fundadora da empresa para de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, analisar como e se, os blocos que formam o canvas impactam nas atividades da empresa. A técnica de delinear a entrevista baseada nos objetivos específicos da pesquisa é chamada por Gaskell (2002, p.66) de tópico guia. Segundo o autor, o tópico guia é uma ferramenta fundamental e vital que colabora para que a entrevista seja bem-sucedida.

3.2 Sujeito da pesquisa

Bruna Rebelo, 33 anos, empresária e fundadora da Cakelover, formou-se em Gastronomia em 2009 e assumiu o buffet do qual sua mãe era a proprietária. Em 2011, após fazer uma especialização em panificação, Bruna resolveu focar na área de confeitaria e passou a fazer bolos e doces de festa no buffet, mas com foco principal em pratos salgados.

Devido à pouca experiência, Bruna enfrentou muitos problemas que resultaram na cessão das atividades de confeitaria no ano de 2014 e durante um ano ela optou por trabalhar apenas com a elaboração de marmitas saudáveis. Somente após esse período de um ano distante da confeitaria, Bruna decidiu se especializar e voltar a trabalhar na área, visto que era o setor que mais se identificava.

Em 2019, Bruna teve a oportunidade de participar do programa Mais Você da Rede Globo no quadro “Fecha a Conta – Bolos”. Esta experiência lhe trouxe mais conhecimento, autoconfiança e impulsionou-a a passar esse conhecimento adiante.

Hoje Bruna Rebelo é uma das professoras mais conhecidas no setor de confeitaria, possuindo 401 mil seguidores no *Instagram*, 121 mil inscritos no Youtube e mais de 14 mil alunos matriculados em seus cursos que são 100% *online*.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas três ferramentas, a saber: observação não participante, análise de documentos e entrevista não estruturada. A utilização dessas ferramentas levou em consideração seu alinhamento com os objetivos específicos como pode-se observar no Quadro 5.

Quadro 5 – Ferramentas utilizadas alinhadas aos objetivos específicos

Objetivo Específico	Entrevista	Observação Não Participante	Análise de Documentos
Relacionar as práticas da Cakelover ao que se propõe no bloco “Proposta de Valor”	X		
Analisar os impactos do bloco “Relacionamento com o cliente” em relação às ações da Cakelover	X	X	X
Estudar a relevância que o bloco intitulado “Canais” tem sobre o modelo de negócios da Cakelover e sua relação com o sucesso da mesma	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Para Godoy (2002, p.133), o estudo de caso qualitativo tem a observação como instrumento essencial e por meio dela consegue apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. Neste trabalho foi utilizada a observação não-participante, que se caracteriza pela atuação do pesquisador no papel de espectador atento, focado em captar o máximo de informações úteis para a elaboração do trabalho.

A coleta de informações sobre o comportamento da empresa e de seus clientes se deu pela observação não-participante por meio das mídias sociais, das quais as principais foram Instagram, Youtube e *site* oficial da Cakelover. Estas ferramentas também foram fontes de dados para a análise de documentos, que de acordo com Godoi e Mattos (2002) podem ser encontrados de forma ampla, ou seja: além de documentos impressos, também estão disponíveis em mídias.

Finalizando as técnicas utilizadas para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista de perguntas abertas que apesar de possuir um roteiro sequencial específico, permitiu que a entrevistada pudesse discorrer livremente sobre o que foi perguntado. O que corrobora com as condições necessárias apontadas por Godoi e Mattos (2002, p.305) na aplicação de uma entrevista qualitativa:

“[...]que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre, e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista.”

O roteiro da entrevista foi constituído por quatro perguntas abertas relacionadas com cada objetivo específico, totalizando doze perguntas. A elaboração das perguntas foi realizada levando em consideração o campo empírico da empresa estudada e a forma como cada aspecto dos componentes do canvas contribuem para o atingimento dos objetivos. (vide Quadro 6). A realização da entrevista ocorreu nos dias 20 e 28 de maio do ano de 2021 por meio da plataforma *WhatsApp* de acordo com a disponibilidade da entrevistada.

Quadro 6 – Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas do Roteiro de Entrevista
Relacionar as práticas da Cakelover ao que se propõe no bloco “Proposta de Valor”	1.Como surgiu o nome da empresa?
	2. Na sua visão, qual o diferencial que a Cakelover traz para seus alunos (clientes)?
	3.Para chegar no modelo atual, qual o caminho percorrido pela Cakelover?
	4.Na sua visão quais os três fatores mais relevantes e responsáveis pela definição do seu modelo de negócios?

Analisar os impactos do bloco “Relacionamento com o cliente” em relação às ações da Cakelover	1.Você classifica seus clientes em segmentos diferentes? Se sim, quais?
	2.Qual a sua principal estratégia para a retenção de clientes e ampliação de vendas?
	3. Como você obtém as percepções de seus clientes em relação ao seu serviço?
	4.Como o feedback dos clientes impacta a sua estratégia?
Estudar a relevância que o bloco intitulado “Canais” tem sobre o modelo de negócios da Cakelover e sua relação com o sucesso da mesma	1. Por que cursos 100% online ao invés de presenciais?
	2.De todas as plataformas utilizadas, qual delas você considera como melhor custo-benefício?
	3.No último ano quantos alunos novos entraram na Cakelover?
	4.Além da qualidade no serviço prestado, você enxerga os canais digitais como fatores responsáveis pela ascensão da Cakelover? Justifique.

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Tratamento de dados

A transcrição da entrevista elaborada neste trabalho foi realizada por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p.31) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. E desse modo, traz consigo um leque de possíveis formas para análise, adaptando-se ao vasto campo das comunicações.

Para Vergara (2012, p.15) a análise de conteúdo pode ser definida como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Segundo a autora, as características da aplicação da análise de conteúdo são que ela pode ser utilizada tanto para fins exploratórios (descoberta), quanto para fins de verificação. O que permite confirmar ou não hipóteses ou suposições estabelecidas anteriormente. (VERGARA, 2012).

Em outras palavras, Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo possui duas funções que podem ou não se associar. Sendo a primeira, a função heurística, que ocorre quando a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória aumentando a tendência a descobertas. E a segunda, a função de administração de prova, que se dá por hipóteses, questões ou afirmações provisórias que após analisadas sistematicamente serão confirmadas ou invalidadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para compreender como se deu a evolução do modelo de negócios da empresa Cakelover (objetivo geral deste trabalho) e obter respostas sobre seu comportamento e a relação que suas práticas possuem com os objetivos específicos propostos, a saber: proposta de valor, relacionamento com clientes e canais, foi traçado um caminho que teve início na exploração e obtenção de conhecimento das variáveis que cercam a empresa estudada (*E-business/Negócios Eletrônicos, Mídias Sociais/Canais Eletrônicos, Cursos Online*), uma contextualização sobre Modelo de Negócios com foco nos componentes do canvas que estão diretamente relacionados aos objetivos específicos e como instrumento foi utilizada a observação não-participante, análise de documentos (em ambiente virtual) e por fim, uma entrevista com a fundadora da empresa.

4.1 Breve histórico

Após a conclusão do ensino médio, Bruna Rebelo, 33 anos, empresária e fundadora da Cakelover, se viu na situação de dúvida mais natural entre os recém-saídos do ensino básico: que profissão escolher. Apesar de sua mãe ser dona de um buffet, Bruna não tinha interesse na área e optou pelo curso de Administração. Porém, logo no início do curso percebeu que não se identificava com a área e resolveu mudar para Gastronomia, formando-se no ano de 2009 e logo após assumiu o buffet de sua mãe.

Bruna era mais adepta à elaboração de pratos salgados e esporadicamente fazia bolos. Somente após fazer uma especialização em panificação em 2011, foi que Bruna se apaixonou pela confeitaria e resolveu focar nessa área. Todavia, apenas gostar não é sinônimo de fazer as coisas da forma correta e esta foi uma amarga realidade que Bruna enfrentou durante algum tempo. Ela teve muitos problemas com relação ao seu produto: bolos mal estruturados que despencavam na mesa do cliente, aparência pouco atraente, reclamações de todos os tipos, como a própria relata em seu site: “mas meus bolos não davam certo, eles caíam no meio do caminho, na mesa do cliente, eu sempre tinha algum tipo de reclamação. Até que um dia uma cliente falou para mim que meus bolos eram uma delícia, mas eram muito feios! Foi a gota d’água para mim, ali eu decidi largar tudo e não ser mais confeitadeira,” (CAKELOVER, 2021).

Após tomar essa decisão em 2014, Bruna passou um ano fazendo apenas as marmitas saudáveis, que era uma atividade que ela já conciliava com a produção de bolos. Até

que um dia resolveu fazer o bolo do seu aniversário e percebeu que não poderia deixar de lado algo que ela tanto amava fazer. Entretanto, esse recomeço teve como principais aliados a busca por conhecimento e aperfeiçoamento.

Em 2019, Bruna teve a oportunidade de participar do programa Mais Você da Rede Globo no quadro “Fecha a Conta – Bolos”. Uma experiência que lhe trouxe ainda mais conhecimento, autoconfiança e impulsionou-a a passar esse conhecimento adiante. Foi neste momento que a Cakelover deixou de vender produto para vender serviço. Todo esse processo resultou no sucesso da Cakelover e fez de Bruna Rebelo uma das professoras mais conhecidas no setor de confeitaria, possuindo 422 mil seguidores no *Instagram*, 136 mil inscritos no Youtube e mais de 14 mil alunos.

Da produção à docência, hoje, Bruna Rebelo oferece cursos 100% *online*, onde ensina não somente receitas, mas métodos eficientes para que seus(as) alunos(as) obtenham sucesso em seus negócios e além dos cursos pagos que são oferecidos, ela também oferta conteúdos gratuitos para seus seguidores. Em breve a Cakelover fará um reality show no qual seus alunos poderão participar. O reality intitulado: Mansão Cakelover – em busca do bolo perfeito terá duração de uma semana e será transmitido pelo Youtube no canal da Cakelover.

4.2 Praticando a proposta de Valor

Para que uma empresa possa existir ela precisa necessariamente de um nome. Bruna Rebelo, que inicialmente tinha sociedade com seu irmão em um buffet, precisou pensar em um nome quando decidiu separar a parte de confeitaria do buffet. Foi um processo simples, onde escrevendo vários nomes aleatórios no papel, como: amor, bolo, *love*, etc., ela chegou ao nome Cakelover, que traduzido é: amante de bolo. “Até aquela época eu achava um nome ruim, mas o nome pegou e ficou muito bom, né? As pessoas gostam muito. Então, assim, hoje é um nome excelente. Eu adoro!” (Fragmentos da fala da entrevistada).

A proposta de valor é o motivo pelo qual um cliente escolhe uma empresa ao invés de outra (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Perguntada sobre qual o diferencial que a Cakelover oferece para seus alunos, Bruna respondeu que a empresa tem o foco do aluno, ou seja: ela assume a postura do aluno para compreender como ele enxerga a empresa e o que espera dela. Para atingir esse objetivo, a Cakelover utiliza metodologias de pesquisa como o *Net Promoter Score* (NPS), ferramenta que mede a satisfação do cliente por meio da nota que ele dá, indicando o quanto recomendaria a empresa em uma escala de zero a dez.

Segundo Bruna, as pesquisas dão as diretrizes para que a Cakelover consiga oferecer ao cliente uma experiência de aprendizagem didática e prazerosa. Além disso, ela destaca a efetividade do suporte ao aluno.

“O nosso suporte é 100% voltado para eles. Então, o aluno nunca fica um dia inteiro com uma dúvida. [...] nosso suporte é muito, muito rápido [...] a gente tenta não deixar ninguém com dúvida. [...] O curso, já, por si só é muito completo. Então eu tiro muitas dúvidas no curso. Mas, a gente tem realmente um suporte também muito efetivo. E é isso: a gente está sempre, sempre, sempre pensando no aluno.” (Fragmentos da fala da entrevistada).

Antes de chegar ao modelo de negócios atual, a Cakelover percorreu um caminho que se iniciou na confeitaria propriamente dita, onde as atividades se resumiam a produção de bolos e doces por encomenda. Após um período, Bruna passou a dar aulas em escolas de confeitaria (uma delas: o Senac) e também em sua própria cozinha.

Em 2018, Bruna identificou a oportunidade de ensinar sobre bolos com *buttercream* (creme de manteiga), pois era algo que ela sabia fazer e que não era comum no Brasil. O primeiro curso foi gravado de forma simples, pelo próprio celular e disponibilizado em uma comunidade no *Facebook*. Em 2019, foi gravado o primeiro curso com uma equipe profissional e a plataforma Hotmart passou a ser a responsável por hospedar o curso.

Aos poucos, a empresa que era formada apenas pela própria Bruna, foi crescendo e se estruturando para entregar ao cliente uma proposta de valor pautada no foco do cliente, qualidade e suporte, contando atualmente com uma equipe que quase 20 pessoas.

“A gente foi crescendo aos poucos, primeiro contratando pessoas pro suporte, depois contratando pessoas pra fazer nosso tráfego pago, pessoas pra fazer nosso design e assim as coisas foram acontecendo. Inclusive, hoje, a empresa continua crescendo. [...] Hoje, a gente tem uma equipe profissional, a gente tem os equipamentos profissionais na nossa cozinha, a gente tem uma cozinha-estúdio. Coisa que a gente não tinha antes.” (Fragmentos da fala da entrevistada).

Perguntada sobre quais os três fatores mais relevantes e responsáveis pela definição do seu modelo de negócios, Bruna citou apenas dois que segundo ela são os que de fato foram mais relevantes. São eles: a possibilidade de estar presente no mundo inteiro por meio da internet. “Por ser um negócio *online* a gente consegue escalar o negócio pra muito mais gente. [...] É por isso que a gente tem esse modelo de negócio” (Fragmentos da fala da entrevistada). O segundo fator foi a liberdade de não precisar cumprir horários e poder trabalhar em *home office*. A cultura da empresa não exige dela, nem dos funcionários o cumprimento de horários desde que o que precisa ser feito, seja cumprido.

Em complemento ao que foi descrito sobre a análise dos resultados do objetivo específico i) Relacionar as práticas da Cakelover ao que se propõe no bloco “Proposta de Valor”, segue o Quadro 7 com o resumo da entrevista não-estruturada e Quadro 8 com os aspectos obtidos (ou não) por meio da observação não participante e/ou análise de documentos.

Quadro 7 – O.E. i) - Entrevista Não Estruturada

1. Como surgiu o nome da empresa?	Foi um processo simples, onde escrevendo vários nomes aleatórios no papel, como: amor, bolo, love etc., ela chegou ao nome Cakelover, que traduzido é: amante de bolo. “Até aquela época eu achava um nome ruim, mas o nome pegou e ficou muito bom, né? As pessoas gostam muito. Então, assim, hoje é um nome excelente. Eu adoro!” (Fragmentos da fala da entrevistada)
2. Na sua visão, qual o diferencial que a Cakelover traz para seus alunos (clientes)?	“O nosso suporte é 100% voltado para eles. Então, o aluno nunca fica um dia inteiro com uma dúvida. [...] nosso suporte é muito, muito rápido [...] a gente tenta não deixar ninguém com dúvida. [...] O curso, já, por si só é muito completo. Então eu tiro muitas dúvidas no curso. Mas, a gente tem realmente um suporte também muito efetivo. E é isso: a gente está sempre, sempre, sempre pensando no aluno.” (Fragmentos da fala da entrevistada)
3. Para chegar no modelo atual, qual o caminho percorrido pela Cakelover?	“A gente foi crescendo aos poucos, primeiro contratando pessoas pro suporte, depois contratando pessoas pra fazer nosso tráfego pago, pessoas pra fazer nosso design e assim as coisas foram acontecendo. Inclusive, hoje, a empresa continua crescendo. [...] Hoje, a gente tem uma equipe profissional, a gente tem os equipamentos profissionais na nossa cozinha, a gente tem uma cozinha-estúdio. Coisa que a gente não tinha antes.” (Fragmentos da fala da entrevistada).
4. Na sua visão quais os três fatores mais relevantes e responsáveis pela definição do seu modelo de negócios?	Bruna citou apenas dois que segundo ela são os que de fato foram mais relevantes. São eles: a possibilidade de estar presente no mundo inteiro por meio da internet. “Por ser um negócio online a gente consegue escalar o negócio pra muito mais gente. [...] É por isso que a gente tem esse modelo de negócio” (Fragmentos da fala da entrevistada). O segundo fator foi a liberdade de não precisar cumprir horários e poder trabalhar em home office. A cultura da empresa não exige dela, nem dos funcionários o cumprimento de horários desde que o que precisa ser feito, seja cumprido.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8 – O.E. i) – Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos

1. Como surgiu o nome da empresa?	Para este objetivo específico não foram utilizados estes instrumentos, conforme apresentado no Quadro 4 - Ferramentas utilizadas alinhadas aos objetivos específicos, visto que se trata de aspectos intrínsecos à empresa.
2. Na sua visão, qual o diferencial que a Cakelover traz para seus alunos (clientes)?	
3. Para chegar no modelo atual, qual o caminho percorrido pela Cakelover?	
4. Na sua visão quais os três fatores mais relevantes e responsáveis pela definição do seu modelo de negócios?	

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do exposto, foi identificado que a proposta de valor da Cakelover está pautada no foco do cliente, qualidade e suporte e a prática de pesquisas e interação constante com o cliente auxiliam no processo de melhoria contínua.

4.3 Cliente em foco

Conforme exposto anteriormente, a proposta de valor da Cakelover está voltada para o foco do cliente. Desse modo, torna-se necessário que a empresa saiba não somente o que o cliente quer, mas também conheça o tipo de cliente para o qual está trabalhando.

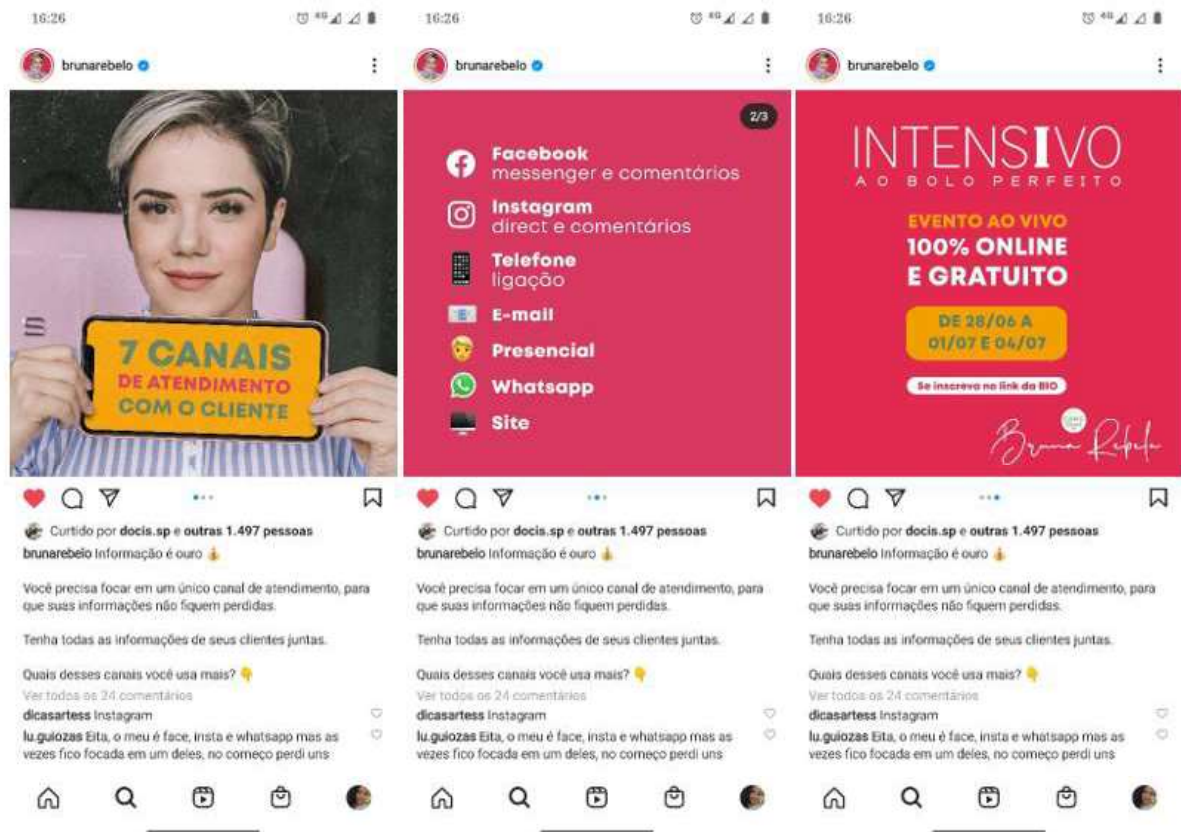
A segmentação de clientes, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) é necessária, visto que auxilia as empresas no processo de conhecimento do público-alvo, pois a partir do agrupamento de clientes que possuem as mesmas necessidades, a empresa poderá traçar estratégias e ofertar produtos ou serviços de acordo com o que cada grupo almeja.

A Cakelover divide seus clientes em apenas dois grupos intitulados confeitadores e não confeitadores ou amantes da confeitaria (pessoas que gostam da confeitaria, mas que possuem outra profissão). Entretanto, Bruna destaca que o foco da empresa é a confeitaria e que suas estratégias não estão voltadas para o segundo grupo. “O nosso foco é sempre a confeitaria. A gente nunca mira em outro segmento. [...] A gente não faz esse tipo de estratégia”. (Fragmentos da fala da entrevistada).

Perguntada sobre quais estratégias a Cakelover utiliza para a retenção de clientes e ampliação de vendas, Bruna destaca que o apoio ao aluno e a oferta de conteúdos gratuitos e relevantes são sua principal estratégia. “Mesmo se a pessoa já é minha aluna, nunca para de aprender, porque a gente sempre tem muito, muito conteúdo gratuito. Essa é a nossa principal estratégia”. (Fragmentos da fala da entrevistada).

Por meio da observação não participante e análise de documentos (neste caso, acompanhamento do conteúdo gerado por meio das mídias sociais da empresa), é possível ratificar o que a entrevistada afirma, pois com grande frequência são ofertados ao público em geral conteúdos gratuitos como *lives* sobre temas específicos acerca da confeitaria, aulas com receitas e preparos de bolos, doces e afins e inclusive, dicas sobre gerenciamento do negócio, como pode-se observar na Figura 8.

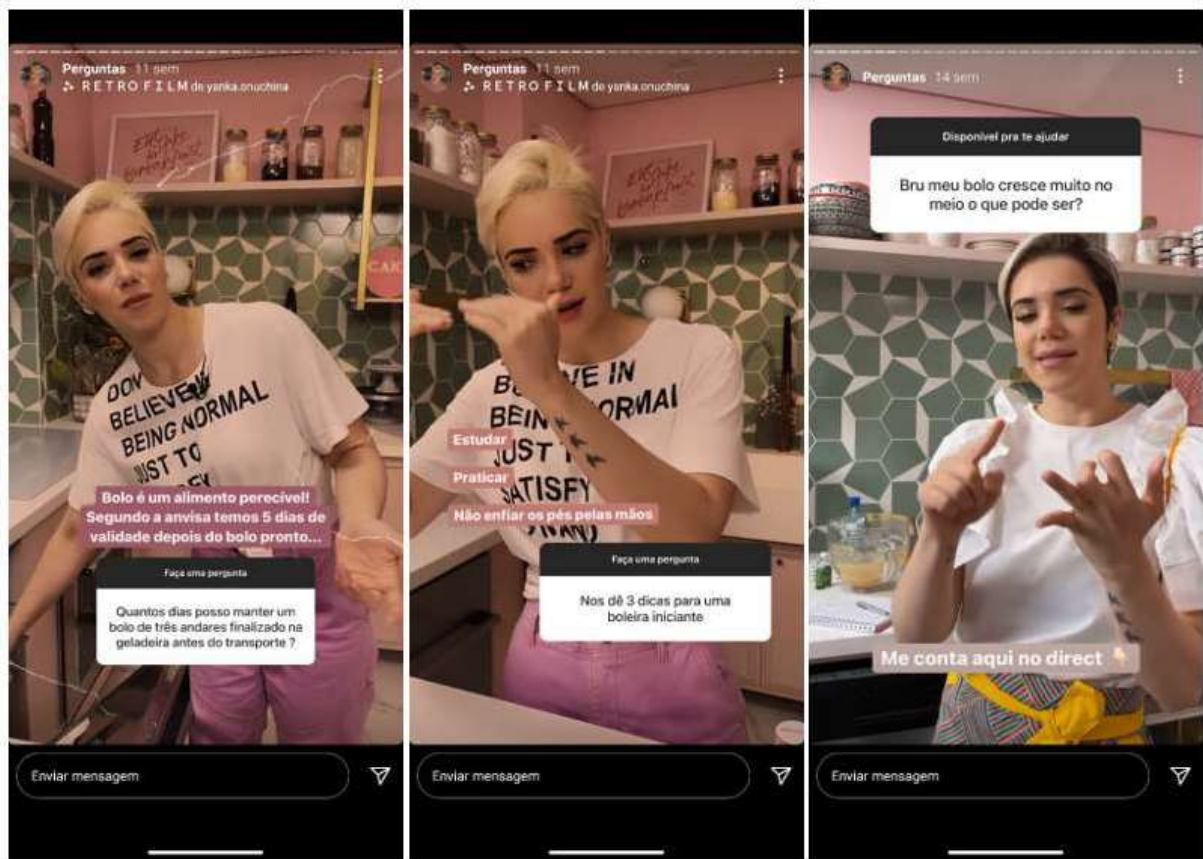
Figura 8 – Conteúdo sobre Canais de Atendimento e Chamada para Evento



Fonte: Adaptado de Instagram (2021)

Sobre a obtenção das percepções de seus clientes, Bruna reitera sobre a realização de pesquisas com alunos e não alunos e especifica que estas pesquisas são realizadas quatro vezes por ano. Tais pesquisas são os insumos utilizados para que sejam traçadas as estratégias da Cakelover. “Através das pesquisas a gente descobre as dores dos nossos clientes, onde eles querem melhorar e [...] com esse feedback [...], a gente melhora todo o nosso conteúdo gratuito e todo o nosso conteúdo pago”. (Fragmentos da fala da entrevistada). A Figura 9 demonstra uma das estratégias utilizadas pela Cakelover para interagir com os clientes e fornecer informações gratuitamente: a caixa de perguntas do Instagram, onde os clientes dizem os problemas que enfrentam e/ou dúvidas que possuem e a Bruna Rebelo responde de forma rápida.

Figura 9 – Caixa de Perguntas



Fonte: Adaptado de Instagram (2021)

Em complemento ao que foi descrito sobre a análise dos resultados do objetivo específico ii) Analisar os impactos do bloco “Relacionamento com o Cliente” em relação às ações da Cakelover, segue o Quadro 9 com o resumo da entrevista não-estruturada e Quadro 10 com os aspectos obtidos por meio da observação não participante e/ou análise de documentos.

Quadro 9 – O.E. ii) - Entrevista Não Estruturada

1.Você classifica seus clientes em segmentos diferentes? Se sim, quais?	A Cakelover divide seus clientes em apenas dois grupos intitulados confeitadores e não confeitadores ou amantes da confeitaria (pessoas que gostam da confeitaria, mas que possuem outra profissão). Entretanto, Bruna destaca que o foco da empresa é a confeitaria e que suas estratégias não estão voltadas para o segundo grupo. “O nosso foco é sempre a confeitaria. A gente nunca mira em outro segmento. [...] A gente não faz esse tipo de estratégia”. (Fragmentos da fala da entrevistada).
2.Qual a sua principal estratégia para a retenção de clientes e ampliação de vendas?	O apoio ao aluno e a oferta de conteúdos gratuitos e relevantes são sua principal estratégia. “Mesmo se a pessoa já é minha aluna, nunca para de aprender, porque a gente sempre tem muito, muito conteúdo gratuito. Essa é a nossa principal estratégia”. (Fragmentos da fala da entrevistada)
3. Como você obtém as percepções de seus clientes em relação ao seu serviço?	A Cakelover utiliza metodologias de pesquisa como o Net Promoter Score (NPS), ferramenta que mede a satisfação do cliente por meio da nota que

	ele dá, indicando o quanto recomendaria a empresa em uma escala de zero a dez. Pesquisas são realizadas quatro vezes por ano.
4. Como o feedback dos clientes impacta a sua estratégia?	As pesquisas são os insumos utilizados para que sejam traçadas as estratégias da Cakelover. “Através das pesquisas a gente descobre as dores dos nossos clientes, onde eles querem melhorar e [...] com esse feedback [...], a gente melhora todo o nosso conteúdo gratuito e todo o nosso conteúdo pago”. (Fragmentos da fala da entrevistada).

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 – O.E. ii) - Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos

1. Você classifica seus clientes em segmentos diferentes? Se sim, quais?	Por estes instrumentos é possível observar que a grande maioria do público da Cakelover é, de fato, formado por confeitores (as) e/ou amantes da confeitaria. A empresa frequentemente posta vídeos de relatos de confeitarias que após se tornarem alunas tiveram um grande crescimento e também, relatos de pessoas que tinham outras profissões, mas viram na confeitaria novas possibilidades.
2. Qual a sua principal estratégia para a retenção de clientes e ampliação de vendas?	Por meio da observação não participante e análise de documentos (neste caso, acompanhamento do conteúdo gerado por meio das mídias sociais da empresa), é possível ratificar o que a entrevistada afirma, pois com grande frequência são ofertados ao público em geral conteúdos gratuitos como lives sobre temas específicos acerca da confeitaria, aulas com receitas e preparos de bolos, doces e afins e inclusive, dicas sobre gerenciamento do negócio.
3. Como você obtém as percepções de seus clientes em relação ao seu serviço?	Por meio destes instrumentos podem ser identificadas as estratégias de pesquisa citadas pela entrevistada. No Instagram, por exemplo, diariamente ela disponibiliza caixa de perguntas.
4. Como o feedback dos clientes impacta a sua estratégia?	É possível verificar que a Cakelover sempre traz novidades para o seu público, mas também faz muitas revisões de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora

Fica evidenciado que o relacionamento com o cliente é valorizado pela empresa e possui impactos positivos que auxiliam na sua estratégia e absorção da proposta de valor pelo cliente.

4.4 Os canais como estratégia

Os canais são os meios pelos quais as empresas disponibilizam seus produtos ou serviços ao cliente. Osterwalder e Pigneur (2011, p.26) os definem pela forma “como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor”. Os canais estão presentes desde o primeiro contato do cliente com a empresa até o pós-venda.

A Cakelover está presente em um ambiente 100% *online* e a escolha deste canal se deu pelo fato tornar possível escalar o negócio de maneira mais rápida e efetiva. Além disso, Bruna destaca que se desse aulas presenciais, a quantidade de alunos por turmas seria muito

inferior à quantidade atual, pois além de precisar viajar muito, ela dependeria de outros fatores externos para ofertar o seu serviço.

“Ja conseguir turmas de cinquenta pessoas, tem lugares que cabem oitenta pessoas e hoje a gente consegue fazer turmas de mil, dois mil, três mil alunos a cada turma que a gente abre. E atinge o mundo inteiro. A gente tem aluno em mais de trinta países.” (Fragmentos da fala da entrevistada).

Perguntada sobre quais das plataformas utilizadas proporcionam um melhor custo-benefício, Bruna destacou que as duas mais vantajosas são: em primeiro lugar, o Instagram e acrescentou que o Youtube tem crescido bastante. Ainda de acordo com informações da entrevistada, em 2020 a Cakelover obteve uma entrada de 10 mil novos alunos.

Por meio da análise de documentos e observação não participante foi possível observar que as estratégias utilizadas pela Cakelover possuem considerável efetividade, pois de fato suas redes sociais vêm crescendo cada dia mais e em um pequeno espaço de tempo.

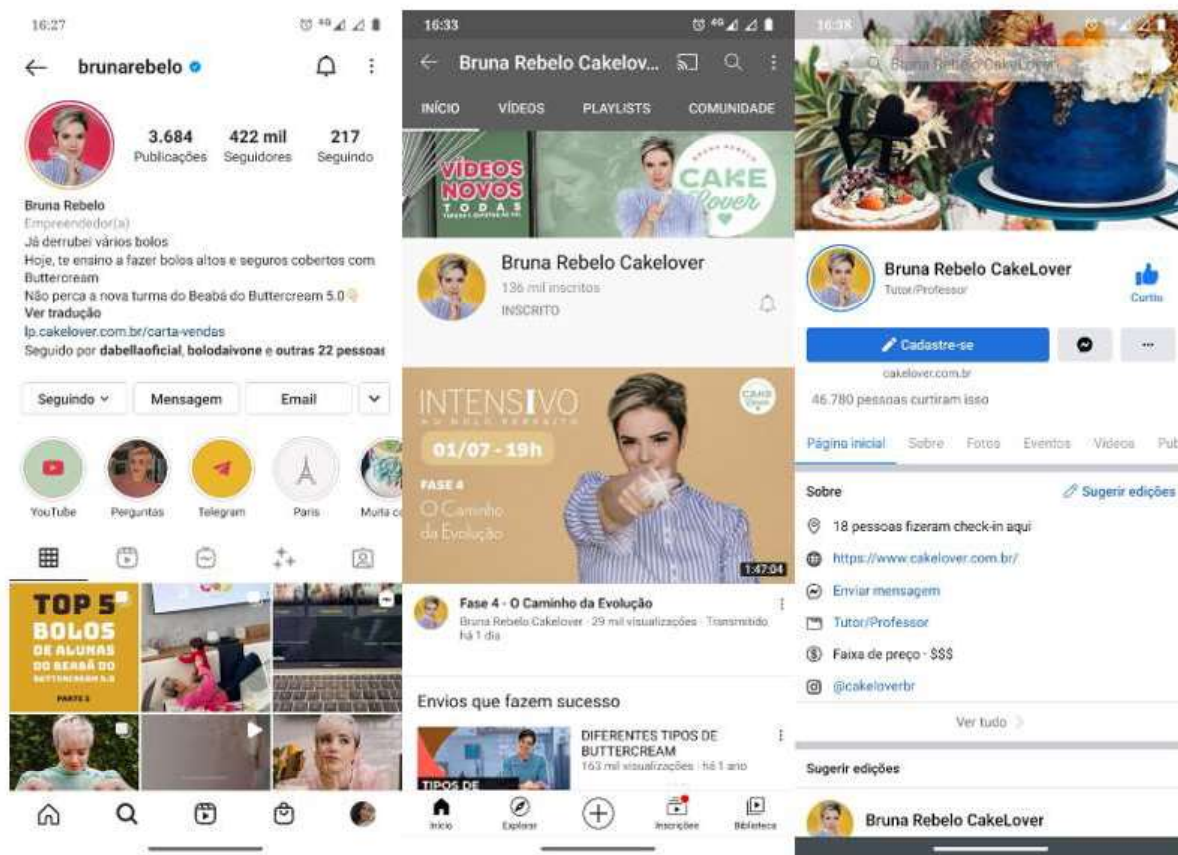
No primeiro trimestre de 2021 a empresa possuía 367 mil seguidores no Instagram. No mês seguinte esse número cresceu para 386 mil e até a data da conclusão deste trabalho (junho/2021) a Cakelover havia atingido a marca de 422 mil seguidores no Instagram.

No Youtube, segunda ferramenta de maior vantagem destacada pela entrevistada, os números evoluíram da seguinte forma: 93,7 mil inscritos no primeiro trimestre, 109 mil em abril e 136 mil inscritos até a conclusão desta pesquisa.

E a página oficial no Facebook, que no primeiro trimestre de 2021 possuía 20.111 mil curtidas, atualmente possui 46.780 mil.

A figura 10 ilustra as duas principais redes sociais destacadas por Bruna: Instagram e Youtube, e inclui o Facebook, que também tem crescido consideravelmente. Os números apresentados foram atualizados em junho de 2021:

Figura 10 – Principais Canais Cakelover



Fonte: Adaptado de Instagram, Youtube e Facebook (2021)

Finalizando a entrevista, foi perguntado à Bruna Rebelo se ela enxergava os canais digitais como fatores responsáveis pela ascensão da Cakelover e prontamente, Bruna atribuiu 100% do sucesso da empresa aos canais digitais que representam a essência e ferramenta do seu negócio. “A gente faz parte de todos os canais digitais que têm hoje no mercado. Se não fossem os canais digitais a gente não teria um negócio, pois o nosso negócio é 100% digital”. (Fragmentos da fala da entrevistada).

Bruna também destacou que a Cakelover não possui uma postura inerte, ou seja, ela não conta com a distribuição orgânica de conteúdo. Ao contrário, a empresa investe bastante dinheiro para que as redes sociais distribuam o conteúdo que é produzido.

Em complemento ao que foi descrito sobre a análise dos resultados do objetivo específico iii) Estudar a relevância que o bloco intitulado “Canais” tem sobre o modelo de negócios da Cakelover e sua relação com o sucesso da mesma, segue o Quadro 11 com o resumo da entrevista não-estruturada e Quadro 12 com os aspectos obtidos por meio da observação não participante e/ou análise de documentos.

Quadro 11 – O.E. iii) - Entrevista Não Estruturada

1. Por que cursos 100% online ao invés de presenciais?	Escalar o negócio de maneira mais rápida e efetiva. “la conseguir turmas de cinquenta pessoas, tem lugares que cabem oitenta pessoas e hoje a gente consegue fazer turmas de mil, dois mil, três mil alunos a cada turma que a gente abre. E atinge o mundo inteiro. A gente tem aluno em mais de trinta países.” (Fragmentos da fala da entrevistada).
2. De todas as plataformas utilizadas, qual delas você considera como melhor custo-benefício?	Em primeiro lugar, o Instagram. E em segundo, o Youtube que tem crescido bastante.
3. No último ano quantos alunos novos entraram na Cakelover?	Em 2020 a Cakelover obteve uma entrada de 10 mil novos alunos.
4. Além da qualidade no serviço prestado, você enxerga os canais digitais como fatores responsáveis pela ascensão da Cakelover? Justifique.	Bruna atribuiu 100% do sucesso da empresa aos canais digitais que representam a essência e ferramenta do seu negócio. “A gente faz parte de todos os canais digitais que têm hoje no mercado. Se não fossem os canais digitais a gente não teria um negócio, pois o nosso negócio é 100% digital”. (Fragmentos da fala da entrevistada). Bruna também destacou que a Cakelover não possui uma postura inerte, ou seja, ela não conta com a distribuição orgânica de conteúdo. Ao contrário, a empresa investe bastante dinheiro para que as redes sociais distribuam o conteúdo que é produzido.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12 – O.E. iii) - Observação Não Participante e/ou Análise de Documentos

1. Por que cursos 100% online ao invés de presenciais?	A Cakelover possui alunos dos mais variados lugares, inclusive de outros países. Informação pode ser observada pela análise de documentos (redes sociais).
2. De todas as plataformas utilizadas, qual delas você considera como melhor custo-benefício?	No primeiro trimestre de 2021 a empresa possuía 367 mil seguidores no Instagram. No mês seguinte esse número cresceu para 386 mil e até a data da conclusão deste trabalho (junho/2021) a Cakelover havia atingido a marca de 402 mil seguidores no Instagram. No Youtube, segunda ferramenta de maior vantagem destacada pela entrevistada, os números evoluíram da seguinte forma: 93,7 mil inscritos no primeiro trimestre, 109 mil em abril e 122 mil inscritos até a conclusão desta pesquisa.
3. No último ano quantos alunos novos entraram na Cakelover?	Informação não pode ser identificada pelos instrumentos de observação não participante e análise de documentos.
4. Além da qualidade no serviço prestado, você enxerga os canais digitais como fatores responsáveis pela ascensão da Cakelover? Justifique.	O crescimento exponencial nas redes sociais (não somente Instagram e Youtube) podem ser observados e medidos pela análise de documentos.

Fonte: Elaborado pela autora

Conclui-se que os canais utilizados pela Cakelover têm sido aliados valiosos para o crescimento da empresa e possuem impacto direto no sucesso que ela tem adquirido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho foi pautada no objetivo de compreender a evolução do modelo de negócios da Cakelover, empresa especializada em ministração de cursos *online* e que atende ao público de confeitadores e não confeitadores no Brasil e no mundo. Considera-se que o objetivo geral foi atingido, visto que no decorrer da pesquisa é possível acompanhar cronológica e historicamente as fases que a empresa passou até chegar ao modelo de negócios atual.

Os objetivos específicos buscaram delinear o modelo de negócios da empresa estudada à luz de três componentes do canvas, a saber: Proposta de Valor, Relacionamento com o Cliente e Canais, incluindo também o Segmento de Clientes que está diretamente ligado aos outros três componentes.

Na pesquisa foi possível identificar a proposta de valor que a empresa oferece: foco do cliente, qualidade e suporte por meio da entrevista não estruturada. A forma como é realizada a segmentação e as estratégias de relacionamento com o cliente também foram identificadas e utilização da ferramenta NPS pela empresa evidencia a sua proposta de valor. Por fim, foi possível conhecer e observar a efetividade dos canais escolhidos pela empresa para a distribuição do seu serviço, podendo ser destacado como canal de relacionamento e conteúdo, o Instagram. E como canais de treinamento, a Hotmart e o Youtube. Diante disso, considera-se que os objetivos específicos propostos também foram atingidos com sucesso.

Apesar das limitações enfrentadas, como: pouco material de estudo na área de confeitaria e cursos *online* para esse mercado, esta pesquisa verificou que os negócios eletrônicos atrelados às mídias sociais são indicadores de sucesso para empresas que sabem utilizar essas ferramentas. O mundo e as pessoas estão cada dia mais conectados e a tendência é que os negócios estejam cada vez mais online, inclusive no setor de ensino de modo geral. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com foco na área de negócios 100% digitais, principalmente no que se refere ao ensino de modo geral.

A empresa estudada nesta pesquisa é de São Paulo, mas no decorrer da elaboração deste trabalho foi possível identificar que no mercado cearense também existem confeitadoras que tem investido no mercado digital não somente para divulgação de seus negócios e relacionamento com o cliente, mas também com foco no ensino. O que torna interessante uma análise de como essa prática tem impactado a economia cearense.

REFERÊNCIAS

- A História da Internet.** Tecmundo, Youtube, 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=pKxWPo73pX0>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.
- ALENCAR, Márcio Aurélio dos Santos. **Uma abordagem computacional para detectar emoções de alunos em cursos online.** 2020. 126 f. Tese (Doutorado em Informática) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020.
- ANDREI, L. **A História da Internet – Do Início ao Status Atual da Rede.** Weblink, 08 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.weblink.com.br/blog/historia-da-internet/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.
- ARAGÃO, Fernanda. FARIAS, Fabíola. MOTA, Marci. FREITAS, Ana. (2016). **“Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo”.** Revista Ciências Administrativas. 22. 130-161. 10.5020/2318-0722.2016.v22n1p130.
- ATAYDE, Roberto. **E-business de sucesso pede transformação digital.** E-commercebrasil, 01 de ago. de 2017. Disponível em: <<https://www.e-commercebrasil.com.br/artigos/e-business-de-sucesso/>>. Acesso em: 02 de jun. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo-SP: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BARROS, M. **Estratégia nas empresas de internet: lições da informalidade.** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 4, p. 32-43, 2001.
- BIANCHI, Juliana. **Confeiteiros viram milionários com aulas online durante a pandemia.** Uol, 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2020/11/06/confeiteiros-viram-milionarios-com-aulas-online-durante-a-pandemia.htm>>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.
- BÍBLIA Sagrada. São Paulo: Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil, 2007.
- BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval. ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas, Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN, São Paulo, v.16, p.616-637, out/dez. 2014.
- CARVALHO, Luis Osete Ribeiro. DUARTE, Francisco Ricardo. MENEZES, Afonso Henrique Novaes. SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância,** Petrolina-PE, 2019.
- CICCONE, E. **Ecosistema de plataforma: uma análise da evolução do modelo de negócios por meio de estudos de caso da Blockbuster e da Netflix.** Dissertação de Mestrado - LUISS Guido Carli. Programas de Mestrado> Programa de Mestrado em Gestão, Língua Inglesa (LM-77), p. 127, 2016/2017. Disponível em: <<https://tesi.luiss.it/20805/>>. Acesso em: 18 de out. de 2020.

COSTA, Anderson Cristhone de Resende Matias. SOUZA, Elnivan Moreira. FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Reestruturação de uma escala para mensuração de modelo de negócios**. XX SEMEAD Seminários de Administração. Nov. de 2017

E-business: Entenda o que é, para que serve e suas vantagens. Neil Patel, 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/e-business-o-que-e/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.

GASKELL, George. *In:* BAUER, Martin W. GASKELL, George. (org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi – Petrópolis: RJ: Vozes, 2002.

GODOI, Christiane Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. *In:* GODOI, Christiane Kleinubing. MELLO, Rodrigo Bandeira de. SILVA, Anielson, Barbosa da. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. *In:* GODOI, Christiane Kleinubing. MELLO, Rodrigo Bandeira de. SILVA, Anielson, Barbosa da. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

HOTMART. **A empresa**. Brasil, 2011-2020. Disponível em: <<https://www.hotmart.com/pt/hotmart#>>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

KAPLAN, A.M. HAENLEIN, M. (2012). "**Social media: back to the roots and back to the future**", Journal of Systems and Information Technology, Vol. 14 No. 2, pp. 101-104.

KEMP, Simon. **Digital 2019: o uso global da internet acelera**. 31 de jan. de 2019. Disponível em: <<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>>. Acesso em: 25 de ago. 2020.

KIETZMANN, Jan. HERMKENS, Kristopher. MCCARTHY, Ian. SILVESTRE, Bruno. (2011). "**Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. Business Horizons**". 54. 241-251. 10.1016/j.bushor.2011.01.005.

MARTINS, Vivian. BAPTISTA, Adriana. **A Afetividade na Educação Online: Percursos e Possibilidades**. EaD em Foco, v. 8, n. 1, 27 abr. 2018.

Mídias sociais: guia completo para as redes sociais. Neil Patel, 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/midias-sociais-guia/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.

MITHIDIARI, Thiago. **A evolução do e-commerce no Brasil**. E-commercebrasil, 31 de mar. de 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-evolucao-do-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

Perfis comerciais no Instagram. Facebook, 2020. Disponível em: <<https://www.facebook.com/business/profiles>>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.

PERIPOLLI, Patrícia Zanon. BARIN, Cláudia Smaniotto. **Cursos online: Novos Paradigmas para o Ensino e Aprendizagem Matemática.** Ensino da Matemática em Debate (ISSN: 2358-4122), São Paulo, v. 7, n. 1, p. 71-90, 2020.

SEBRAE. **Cursos e Eventos.** Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

SEBRAE. **Quem somos.** Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

SEKI, J.; HERRERO, E.; LOPES, E. L.; BUENO, R. L. P.; PINOCHET, L. H. C. **O Impacto da Utilização de Ferramentas Virtuais na Gestão de Pequenos Negócios.** International Journal of Professional Business Review, v. 2, n. 1, p. 1-27, 2017.

SENAC. **O Senac.** Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.senac.br/>>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

SENAI. **Institucional.** Brasília, 2021. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/>>. Acesso em 05 de jun. de 2021.

SILVA, W. Leonardo. **Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA.** Folha de S.Paulo, São Paulo, 12 de ago. de 2001. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>>. Acesso em: 02 de jun. 2020.

Sobre a Bruna Rebelo. Cakelover, 2019. Disponível em: <<https://www.cakelover.com.br/sobre/>>. Acesso em 02 de jun. de 2020.

SOUZA, E. M.; BATISTA, P. C. S. **Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de E-Business.** Brazilian Business Review, v. 14, n. 1, p. 59-86, 2017.

TEIXEIRA, L. C. M. **Estratégias competitivas em modelos de negócios de bancos públicos federais.** Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Minas Gerais, p. 200, 2014.

TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. **O composto de marketing no contexto estratégico da internet.** Revista de Administração Mackenzie, v. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo, SP: Atlas, 2012.

ZILBER, S. N.; ROSA, M. S. **Adoção de E-business por indústrias: mudanças na logística e na estrutura organizacional.** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 2, p. 56-70, 2013.

ZILBER, S. N.; VASCONCELLOS, E. P. G. **Uso de modelo de negócio para a implantação de e-business na indústria automobilística.** Innovation and Management Review, v. 2, n. 2, p. 62-76, 2005.