



## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

André Martins Ismail<sup>1</sup>

Yara Consuelo Cintra<sup>2</sup>

### RESUMO

Micro e pequenas empresas representam uma parcela significativa do mercado e nas últimas décadas contribuem para desempenhar uma função mais estratégica na economia do país. Uma característica bem conhecida dessas empresas é a falta de gestão adequada ou de assistência administrativa que pode comprometer o negócio. Este estudo apresenta uma ferramenta gerencial de modelo de negócio – *Business Model Canvas* – que alega ser possível criar ou remodelar um negócio de forma prática e intuitiva, representando o modelo de negócio em uma única folha com visão panorâmica da atividade empresarial. O objetivo deste estudo é verificar como o modelo Canvas como apoio estratégico é capaz de auxiliar os gestores a mitigar eventuais contingências na gestão empresarial de microempresas por meio de um estudo de caso em uma microempresa do setor de confecção digital. Os resultados sugerem que o modelo Canvas é uma alternativa para mitigar as contingências internas às quais as empresas estão sujeitas.

**Palavras-Chaves:** *Business model Canvas*, artefatos de contabilidade gerencial, microempresa, teoria da contingência.

### 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo, o planejamento estratégico de uma companhia, independentemente de seu tamanho ou porte, é indispensável. É também importante buscar alternativas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, tornando as empresas diferenciadas (Lima & Silva, 2019).

A contabilidade gerencial exerce papel fundamental no planejamento estratégico, visto que tem como processo a identificação, a mensuração, a acumulação, a análise, a preparação, a interpretação e a comunicação das informações financeiras como forma de orientar os gestores

---

<sup>1</sup> andre.martins.ismail@gmail.com-UFRJ

<sup>2</sup> yaracindra@facc.ufrj.br-FAAC/UFRJ

Ismail, A.M., Cintra, Y.C.; Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, Nº1, p.40-59, Jan/Abr. 2021. Artigo recebido em 20/02/2021. Última versão recebida em 21/03/2021. Aprovado em 25/04/2021.

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

em suas decisões (Crepaldi, 2002). Combinado a isso, há também os modelos de negócios que atuam como facilitadores do alcance dos objetivos (Espejo, 2008).

Assim, este artigo trata de uma ferramenta de modelo de negócio disponível para o desenvolvimento do plano estratégico, o *Business Model Canvas* (BMC). Segundo Osterwalder e Pigneur (2003), um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor. O BMC é uma ferramenta de modelo de negócio que apresenta nove blocos, cada um deles representando os elementos principais de uma companhia. Tais blocos têm como objetivo auxiliar nos problemas da organização através de estrutura, dos processos e dos sistemas definidos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Os problemas aos quais as empresas estão sujeitas também podem ser definidos como contingências. Essas são abordadas em uma teoria que visa, essencialmente, a perspectiva do comportamento da organização diante de fatores ambientais e tecnológicos que comprometem o seu funcionamento (Covaleski, Dirsmith & Samuel, 1996), nos níveis de formalização, especialização, diferenciação e burocratização. A teoria da contingência se baseia na premissa da inexistência de um modelo de contabilidade gerencial que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias (Molinari & Guerreiro, 2004). Os sistemas contábeis são desenvolvidos com base em uma combinação de fatores externos e características internas das empresas (Molinari & Guerreiro, 2004). Sob essas condições, é imperioso que os processos de controle gerencial sejam inovadores e se utilizem de ferramentas que permitam que facilitem tal tarefa.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) confirmam que os pequenos negócios têm grande representatividade no mercado, visto que 99% de um total de 6,4 milhões de estabelecimentos são micro e pequenas empresas. Entretanto, de cada quatro empresas abertas, uma fecha antes de completar dois anos de existência. Estudos anteriores corroboram com a pesquisa do SEBRAE e, apontam que as contingências, tanto ambientais como tecnológicas, contribuem para o insucesso devido à falta do conhecimento necessário dos gestores nos âmbitos interno e externo da organização (Evangalista Junior, Silva, Mesquita, Barbosa & Silva, 2018).

Diante do exposto, à luz da teoria da contingência e sob o enfoque de modelo de negócio, definiu-se como objetivo do estudo verificar como o modelo Canvas como apoio estratégico é capaz de auxiliar os gestores a mitigar eventuais contingências na gestão empresarial de microempresas.

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

A relevância do estudo é justificada pela importante busca do ótimo desempenho e sobrevivência das companhias pequenas, que, afinal, também são empregadoras e têm papel econômico fundamental. Nesse ambiente competitivo, é necessário o uso de ferramentas estratégicas que auxiliem os gestores das empresas na tomada de suas decisões. Os modelos de negócios e as diferentes ferramentas de gestão devem dar subsídios aos administradores para que sejam capazes de mensurar as diferentes contingências e adaptar as instituições a elas.

O trabalho foi desenvolvido em cinco partes, sendo a primeira a introdução aqui representada. A segunda parte apresenta fundamentos da teoria da contingência, bem como as características do artefato BMC. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos e as características da empresa em estudo. Na quarta parte os resultados são apresentados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O artefato de contabilidade gerencial *Business Model Canvas* se propõe a representar o modelo de negócio da companhia de forma intuitiva, orientando os gestores em suas decisões à luz dos diferentes fatores externos e características internas das empresas. A teoria da contingência, aqui abordada, propõe que não há uma única maneira de resolver situações inesperadas de forma eficaz e eficiente.

#### **2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E SEUS PRINCÍPIOS**

Em um sentido amplo, contingência está associada a um evento que foge ao controle da pessoa ou entidade. As circunstâncias que envolvem as organizações podem ser caracterizadas como contingências. No universo empresarial, contingência está relacionada a variáveis que influenciam as organizações, mas não o contrário (Molinari & Guerreiro, 2004).

No que diz respeito aos sistemas de controle gerencial, a teoria da contingência é caracterizada pela premissa de não existir um único sistema capaz de ser aplicado a todas as circunstâncias e a todas as organizações, de modo que cada companhia dependerá das circunstâncias específicas em que determinada organização se encontra (Otley, 1980). Segundo Espejo e Frezatti (2008), os princípios que compõem a teoria contingencial são: abordagem sistêmica; sistema aberto; características ambientais e suas interdependências; mudança de foco

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

de variáveis internas para variáveis externas; não existência do *the best way* e; melhor desempenho como fator implícito.

Lugoboni, Alencar, Zittei e Chiroto (2018, p. 81), ao tratarem da abordagem sistêmica, identificam que há, na gestão estratégica, “um processo de desenvolver e identificar ações para alcançar seus objetivos, devendo ser planejada, controlada e executada. Onde essas atividades só ocorrem se houver um sistema de informação capaz de controlar e executar o que foi planejado”. *Sistema* é definido como um conjunto de partes inter-relacionadas, cuja função é atingir o objetivo proposto. Destaca-se que essa inter-relação ocorre de forma individual e/ou como conjunto, formando um sistema global e harmônico (Reginato, 2010).

Para definir o segundo princípio, entende-se como *sistema aberto* quando há uma interação com o ambiente. Para as empresas, essa interação é importante, pois faz com que sobrevivam, contribuindo para mitigar as incertezas como forma de buscar a harmonia diante dos fatores influenciadores (Espejo & Frezatti, 2008). Intrinsecamente, todo o processo de gestão para garantir o seu propósito deve abordar alguns fatores necessários como a continuidade, o equilíbrio e a adaptabilidade com objetivo de se adequar às exigências ambientais (Prado, Bertassi, Francischetti, Padovezes & Carvalho, 2013).

Quanto ao terceiro princípio, o ambiente pode ser caracterizado como *interno* e *externo*. O ambiente interno, também conhecido como microambiente, é aquele em que uma companhia tem conhecimento sobre essas variáveis e, dessa forma, a organização tem controle suficiente para resolver um eventual problema. Por sua vez, sobre o ambiente externo, ou macro ambiente, a companhia não tem o controle, destacando-se as variáveis políticas, econômicas, sociais, legais e tecnológicas (Evangelista Junior *et al.*, 2018). Outra observação sobre a abordagem do ambiente organizacional é feita por Pereira (2000), que afirma que o ambiente é regido por fatores externos que não podem ser controlados e que, de algum modo, são capazes de influenciar o meio organizacional.

O quarto princípio é designado pelas práticas de gestão, que dependerá de eventos específicos no qual cada organização, ou seja, a não existência do *the best way*. Segundo Molinari e Guerreiro (2004, p. 3), “não há uma estratégia administrativa geral aplicável em todas as organizações e em todas as circunstâncias, pois os sistemas contábeis são desenvolvidos com base em uma combinação de fatores externos e características internas das empresas.”

O quinto princípio da abordagem contingencial é o desempenho do fator implícito, cuja obrigação é mensurar eventos específicos, fazendo com que seja possível atribuir a melhor

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

técnica possível com o objetivo de contribuir para um resultado mais satisfatório da organização (Espejo & Frezatti, 2008).

Diante dessas considerações, pode-se entender que as empresas possuem dinâmicas próprias, sendo afetadas por diferentes variáveis. Tais variáveis promovem comportamentos distintos no que se refere aos controles gerenciais (Espejo & Frezatti, 2008)

As organizações estão expostas aos processos de mudança. No entanto, eventuais contingências se manifestam de modo que as organizações são pressionadas a se adaptarem para sua continuidade (Machado-da-Silva, Fonseca & Fernandes, 1998). Desse modo, espera-se que os modelos de negócios contribuam para mitigar essas contingências. Sales, Ohana, Rocha e Santos (2017) corroboram com a análise, afirmando que as empresas, para manterem a sua competitividade diante de uma dinâmica no ambiente de atuação, necessitam definir um modelo de negócio adequado, tornando-o uma ferramenta eficaz.

### 2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

No âmbito organizacional, em um mercado mais complexo e competitivo, as informações gerenciais têm como objetivo providenciar informações relevantes para a tomada de decisão (Colares & Ferreira, 2000). As organizações podem trabalhar com o intuito de mitigar contingências através do uso de artefatos de contabilidade gerenciais.

A contabilidade gerencial pode ser definida como um processo que pretende mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais (Horngren, Sundem & Stratton, 2008). Paulo e Cintra (2018) afirmam que a contabilidade gerencial faz uso de *artefatos*, ou seja, um termo que está diretamente ligado ao uso de ferramentas que apoiam os gestores a alcançar esses objetivos.

O *Business Model Canvas* é um artefato de contabilidade gerencial que descreve todo o processo de captura, criação e geração de valor de uma companhia. Sua proposta apresenta os elementos necessários para a implementação estratégica da companhia composto no negócio (Osterwalder & Pigneur, 2003).

O objetivo dos criadores é disponibilizar uma ferramenta eficiente, permitindo que qualquer pessoa possa desenvolver ou alterar um modelo de negócio. Nesse sentido, o modelo Canvas permite a troca de informações, experiências ou ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo (Orofino, 2011).

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

A característica mais marcante é a capacidade de descrever a lógica de negócio de uma empresa em uma página: nenhum dos elementos individuais do modelo de negócio é novo para as pessoas, mas o olhar simples e holístico de um negócio em uma única página é surpreendentemente singular (Fritscher & Pigneur, 2010).

A maneira como o modelo Canvas é distribuído permite apresentar uma visão geral da companhia em apenas nove blocos, descritos em apenas um só folha ou cartaz – a tela de pintura “Canvas”. Tal processo permite cobrir quatro das principais áreas do negócio (Carrasco, Silva, Nunes, Cerqueira & Rosas, 2014). O Quadro 1 descreve as quatro principais áreas do negócio, segundo Martins, Mota e Marini (2019).

Quadro 1

### *Principais áreas do negócio*

<b>Áreas</b>	<b>Conceito</b>
<b>Produtos</b>	O cerne do negócio de uma organização são seus produtos e a proposta de valor ofertada ao mercado;
<b>Interface com o cliente</b>	Quem são os clientes, como devem ser ofertados os produtos (bens ou serviços) e como o relacionamento com os clientes deve ser fortalecido;
<b>Infraestrutura</b>	Como a organização se estrutura de forma eficiente para realizar seus processos internos e sua logística, e como se relaciona com parceiros quando atuando em rede;
<b>Finanças</b>	Como a organização obtém retornos financeiros, sua estrutura de custos e análise da sustentabilidade do negócio.

Fonte: Baseado em Martins, Mota e Marini (2019)

O Quadro 2 descreve os nove blocos do modelo Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

Quadro 2

### *Principais blocos do negócio*

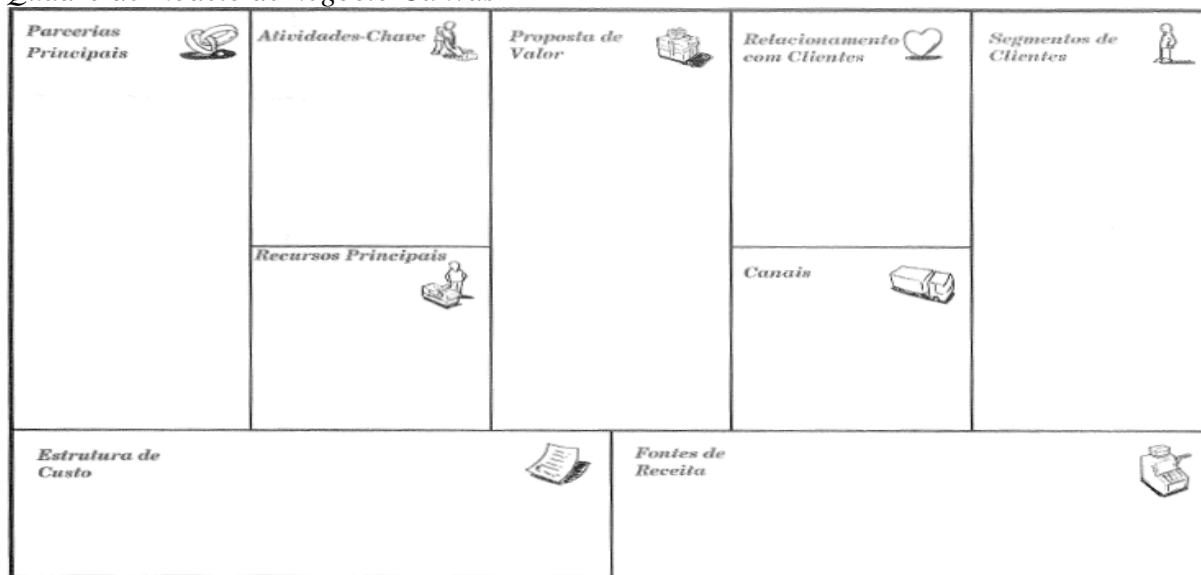
<b>Blocos</b>	<b>Conceito</b>
<b>Segmentos de clientes</b>	Oferta dos produtos dirigida ao seu público
<b>Proposta de valor</b>	Criar ou posicionar produtos ou serviços em torno do que o cliente deseja
<b>Canais</b>	Forma de comunicação a ser adotada para que se tenha acesso ao cliente
<b>Relacionamento com clientes</b>	Como serão estabelecidas e mantidas as relações com seus clientes
<b>Fontes de receita</b>	Recursos financeiros recebidos de suas respectivas vendas
<b>Recursos principais</b>	Elementos necessários para que o negócio possa funcionar
<b>Atividades-Chave</b>	Toda a atividade e processo do empreendimento
<b>Parcerias Principais</b>	Estão relacionados a fornecedores e serviços terceirizados
<b>Estrutura de custo</b>	Descrição de todos os gastos direcionados ao desenvolvimento do produto.

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

Sendo assim, com base nas quatro principais áreas de uma companhia, o modelo Canvas é distribuído em nove blocos e apresentado de acordo com a Figura 1.

Figura 1  
*Quadro de modelo de negócio Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Honório e Bonemberger (2019) enfatizam que os nove blocos que compõem o modelo de negócio contribuem com uma dinâmica muito prática e visual, auxiliando os gestores desde a criação até uma possível reformulação de objetivos. Além disso, propõem novas estratégias baseadas nos elementos do modelo.

Para o preenchimento de cada bloco, os autores sugerem que sejam utilizados *post-its*, pois as notas adesivas podem ser adicionadas, removidas ou facilmente deslocadas entre os componentes da construção do modelo. Essa dinâmica é importante, pois gera discussões sobre quais notas entram ou saem. Ademais, os debates propostos contribuem para a compreensão do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Sendo assim, a construção de um modelo de negócio é uma forma de organizar e de estruturar o processo. Esse pode ser construído de forma flexível, permitindo atualização para acompanhar as mudanças de mercado (Macedo, Lezena, Filho & Camillo, 2013).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo se constitui em uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), a finalidade desse tipo de pesquisa é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

Quanto ao procedimento, o estudo proposto foi baseado no modelo estudo de caso. Yin (2005, p. 32) afirma que “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa. Segundo lüdke e André (1986, p. 26), uma abordagem qualitativa é um “importante instrumento da investigação, de modo que possa recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado”.

A pesquisa utilizou a entrevista como técnica de coleta de dados, caracterizada como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando perguntas cujo objetivo é auferir dados que interessam à investigação. É considerada uma técnica por excelência na investigação social pois é adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (Gil, 2008).

A coleta de dados do entrevistado se deu por meio de entrevistas com perguntas abertas com tempo médio de 60 minutos durante um período de sete dias. O sujeito da pesquisa é a principal gestora da empresa estudada. Foi através dela que foi possível recolher as informações necessárias que abrangessem todas as áreas que compõem o modelo de negócio da microempresa, de modo que fosse possível observar eventuais contingências na estrutura da companhia. O período da análise foi referente ao ano-calendário de 2019 e foi selecionada uma microempresa com mais de cinco anos de atividades, julgando-se ser um período suficiente para que a atividade da companhia tenha se tornado madura - tanto os processos de gestão como os operacionais.

### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**



## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

Nesta seção é apresentado o modelo de negócio como situação problema e um segundo modelo de negócios com o uso do artefato gerencial BMC como apoio estratégico, abordando as principais áreas de negócios da microempresa representada pelos nove blocos segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

### **4.1 CONTEXTO EMPRESARIAL SOB O MODELO DE NEGÓCIO**

A empresa analisada nesta pesquisa iniciou suas atividades em abril de 2013 na área de personalização de camisas e adereços para festas, confecção de brindes, entre outros serviços similares. A empresa realiza vendas digitais, mas o seu operacional – ou seja, a confecção dos produtos – encontra-se na zona norte do município do Rio de Janeiro. A gerência e o operacional são realizados pelas duas sócias, e não conta com outros colaboradores.

#### **4.1.2 SEGMENTOS DE CLIENTES**

A empresa atende pessoas físicas – público diversificado, de pequeno e médio poder aquisitivo, homens e mulheres sem restrições a faixa etária. Há uma carteira satisfatória de clientes nesse setor, contribuindo para manter um fluxo de caixa corrente na companhia. Quanto a pessoas jurídicas, somente um cliente faz parte deste portfólio. Não há uma política de fidelização de clientes com descontos específicos para sua carteira de clientes ou outras condições especiais, apenas um parcelamento dos recebíveis que é combinado com cada cliente.

#### **4.1.3 PROPOSTA DE VALOR**

A proposta de valor está relacionada à necessidade do tipo de serviços. Uma pesquisa mercadológica constatou que havia um potencial de atingir uma gama de clientes no bairro e redondezas, mas a proposta de uma empresa digital trouxe clientes de outras partes do estado e até de outras regiões do Brasil. A concorrência durante esses sete anos de existência aumentou, mas a empresa encontra-se sólida diante do mercado.

No que tange ao produto, é possível verificar um diferencial na qualidade e aparência, visto que há um forte *feedback* dos consumidores. Desse modo, a proposta de valor pode ser

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

caracterizada pelo atendimento da necessidade de um público exigente, de modo que a qualidade do item consumido se exceda por um mercado muito competitivo.

### 4.1.4 CANAIS

Os meios adotados para a venda dos produtos são todos digitais, através de rede sociais como *Facebook* e *Instagram*, sites especializados para vendas como Mercado Livre e OLX e marketing do *Google* (uma pesquisa da empresa pelo Google a coloca no topo da pesquisa). Por realizar venda digital, há um pequeno estúdio para o marketing dos produtos, de forma que a visibilidade do produto seja a mais natural possível. Não há um gasto com mensalidade para colocar o nome em evidência, mas pela consolidada procura dos produtos da empresa o mesmo se encontra em destaque nas pesquisas.

Quanto ao *Facebook*, há uma página própria que apresenta todos os produtos para venda, eventuais promoções e *feedback* de todos os consumidores sobre as compras feitas. O *Instagram*, mídia digital exclusiva para fotos e vídeos, também é um forte meio de venda e marketing dos produtos.

A OLX - antes conhecida como *Bom Negócio* - já foi um forte canal de vendas, que apresentava um bom desempenho nas vendas. No entanto, devido à nova abordagem da OLX, hoje voltada a negócios de produtos usados, perdeu o espaço para propagandas. Diferente do Mercado Livre, que, além de apresentar uma boa performance, evidencia também uma ótima avaliação dos consumidores sobre o produto.

Não há um site próprio da companhia, uma vez que no site não seria possível simular o cálculo total do frete para o consumidor: No caso de uma eventual pesquisa do produto, seria mostrada uma estimativa de preço do frete. Apenas com a finalização da compra confirmaria o valor total do frete. Isso acontece pois no desenvolvimento de um site a simulação do frete é feita através de um *link* dos Correios. Sendo assim com o intuito de não lesar o consumidor, a empresa optou por não desenvolver o recurso do site.

### 4.1.5 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

O relacionamento com o cliente se dá por e-mail e aplicativos de troca de mensagens disponibilizados por todas as mídias e sites especializados pela venda. Desse modo, não há um contato direto com os clientes. Não há, ainda, uma flexibilização para o atendimento aos clientes e apenas é possível manter o contato durante o horário comercial. As sócias trabalham para dar retorno ao cliente o mais breve possível. Não há uma política de pós venda se o produto agradou ou não, mas, como já abordado em itens anteriores, há um forte *feedback* nas páginas de venda.

### 4.1.6 FONTES DE RECEITAS

Há uma série de produtos confeccionados pela empresa e neste estudo foram divididos em categorias. A política da empresa é apresentar um lucro bruto de no mínimo 50% por cada unidade vendida, mas chega a apresentar resultados melhores que isso.

O produto mais vendido está na categoria *souvenir*, como ímãs, mini calendários etc. São artigos vendidos por atacado com margem de contribuição de 75%. O segundo produto é representado pela estamperia, e apresenta uma margem de contribuição de 150%. Por último, itens relacionados a papelaria, como rótulos, Kit cinema, *topper* de confeitaria – com margem de contribuição de 70%. Todos os produtos são vendidos por atacado.

### 4.1.7 RECURSOS PRINCIPAIS

É possível identificar dois tipos de recursos na empresa. O recurso físico é classificado por todos os equipamentos de que a empresa dispõe, como impressoras, computadores, e prensas especializadas para a confecções dos produtos. Já o recurso humano fica a cargo das sócias, visto que não há colaboradores.

### 4.1.8 ATIVIDADE-CHAVE

A qualidade do produto, a entrega dentro no prazo e a boa avaliação contribuem para a atividade chave da empresa. É possível obter um retorno maior com produtos mais caros, pois os consumidores estão dispostos a desembolsar maiores quantias quando a empresa escolhida atende a todos esses requisitos.

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

### 4.1.9 PRINCIPAIS PARCEIROS

Há fornecedores que cumprem os prazos propostos de forma que não prejudicam o lado operacional da empresa, mas não há descontos e parcelamentos em compras, mesmo em grande volume.

### 4.1.10 ESTRUTURA DE CUSTOS

Os maiores gastos da companhia estão relacionados a despesas administrativas, com destaque para energia elétrica e para a manutenção dos equipamentos. Por meio do levantamento das informações da companhia com base no modelo Canvas, pode-se visualizar detalhamento da empresa conforme Quadro 3.

Quadro 3

*Modelo Canvas – situação problema*

Parcerias Principais	Atividade Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com cliente	Segmento de Cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
	CONFECÇÃO		APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
	<b>Recursos Principais</b>		<b>Canais</b>	
	FÍSICO		INSTAGRAM	
	HUMANO		FACEBOOK	
			OLX	
			MERCADO LIVRE	
<b>Estrutura custo</b>			<b>Fonte de Receita</b>	
ADMINISTRATIVA			SOUVENIR - ATACADO	
MANUTENÇÃO			ESTAMPARIA - ATACADO	
			ARTIGOS DE PAPELARIA - ATACADO	

Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

### 4.1.11 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO APÓS APLICAÇÃO DO MODELO

Após a aplicação do modelo Canvas como forma de melhorar o desempenho e mitigar erros de gestão, foram obtidos os resultados expostos a seguir.

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

No que tange a clientes, a empresa já atinge o seu público-alvo, pessoas físicas e jurídicas. No entanto, precisa melhorar seu portfólio, de forma que consiga projetar um determinado fluxo de caixa de acordo com aquele determinado número de clientes, especialmente para pessoas jurídicas, visto que a empresa em análise conta com apenas um cliente regular e que, em geral, é esse o grupo que mais alavanca as vendas. Em uma situação como essa, Porter (1990) afirma que, dependendo de apenas um cliente, a empresa não tem força para negociação e, como forma de manter a venda, acaba se sujeitando à vontade dele.

Constatou-se uma necessidade referente a um relacionamento maior com o cliente, visto que o atendimento eletrônico nem sempre se mostra eficiente. Uma forma de suprir essa necessidade seria um atendimento pós-venda, principalmente em transações para outro estado ou região distante do Rio de Janeiro. Quando conveniente, o atendimento presencial pode ser uma alternativa aconselhável, mesmo para uma empresa digital. Afinal, a excelência dentro do negócio é constante, e um bom atendimento contribui para colocar a empresa em destaque a todo momento, e isso é a solução para todos aqueles que buscam por benchmarking (Aguiar & Anjos, 2017).

Por ser uma empresa digital, a falta de um site próprio representa uma falha considerável. Por mais que existam diferentes canais como mídias sociais e sites especializados para vendas, um site representa a “porta de entrada” para qualquer empresa essencialmente digital. O *e-commerce* contribui para que as organizações atendam um maior número de clientes, contribui para a sinergia das vendas, para o atendimento das necessidades de clientes, para a maior comodidade e, não obstante, para o aumento das vendas (Diniz, Souza, Conceição & Faustini, 2011).

Produtos com qualidade como proposta de valor tendem a perder a sua relevância em um mercado mais competitivo, pois mesmo os concorrentes também podem apresentar produtos com ótima qualidade. Por ser uma atividade voltada para confecção e personalização, uma nova proposta de valor adicionada seria a customização conforme a vontade dos clientes. Além de ser um diferencial, os clientes procuram consumir produtos que atendam a sua necessidade particular, criando um valor único para cada cliente (Machado & Moraes, 2008).

Verificou-se o déficit de recursos principais no empreendimento. A falta de um controle gerencial sobre recursos financeiros, tais como valores a receber ou a pagar, contribui para o descompasso do fluxo de caixa. Além disso, foi possível constatar a falta de recursos para o capital giro, e muitas vezes foram necessários créditos de urgência para liquidação. O fluxo de caixa é um importante artefato gerencial, e reflete o que acontecerá com as finanças das

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

empresas por determinado tempo. Vem daí necessidade de um perfeito gerenciamento dessa demonstração, visto que ela contribui para mitigar o risco de insolvência (José, Gomes, & Moraes, 2011).

Falta, ainda, uma maior agilidade operacional entre diversos parceiros. Claro e Claro (2004) corroboram com a ideia, visto que o relacionamento baseado em alta confiança entre os fornecedores é um importante ativo para o investimento. Afinal, as ações conjuntas contribuem para uma maior sinergia no processo. Desse modo, foram apontadas diversas deficiências como a falta de marketing: assinaturas em mídias e sites de vendas contribuem para alavancar as transações. Propõe-se, então, parceria com os Correios ou empresas de entrega, bem como de suporte para o desenvolvimento do site. Além disso, uma maior contribuição da contabilidade, com relatórios e demonstrações como forma de facilitar a administração e a tomada de decisões gerenciais.

Quanto à estrutura de custo, pôde-se observar que se encontra muito enxuta, pois as sócias tendem a participar de todos os processos possíveis. Com uma visão superficial do processo, pode parecer uma alternativa viável, mas não é possível os administradores contribuírem em todas as áreas, mesmo sabendo da limitação de investimento em microempresas, pois tendem a comprometer o operacional e a qualidade dos produtos. Custos de microempresas têm que se adequar ao negócio e respeitar as limitações do investimento. Diante dessa limitação, é importante que os custos sejam identificados e classificados para que os gastos tornem-se mais eficientes (Lima & Filho, 2016).

Um negócio digital, embora não tenha custos tradicionais do espaço físico, ainda possui gastos com colaboradores para a manutenção dos serviços digitais, a logística com serviço de entrega e outros serviços técnicos especializados. Diante disso, por mais que a implementação desses novos custos tenda a diminuir a margem de contribuição, sabe-se que eles contribuem para a alavancagem das vendas, bem como para maiores demandas decorrentes desse processo.

Quanto às fontes de receitas, originalmente as vendas são feitas em atacado. Uma contribuição para melhor performance seria a adoção do modelo de varejo, com a implementação de um novo segmento através da proposta de valor com base em customização, que tornaria a empresa mais competitiva. Filho, Freire, Luca e Vasconcelos (2020) corroboram com a afirmativa, de modo que uma empresa tende a se destacar competitivamente quando consegue resultados satisfatórios através de medidas práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que exercem suas atividades.

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

Após análise de resultado e levantamento de todas as possíveis deficiências, o modelo Canvas ficou apresentado conforme Quadro 4.

Quadro 4  
*Modelo Canvas – Análise de resultados.*

Parcerias principais	Atividade chave	Proposta de valor	Relacionamento com cliente	Segmento de cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
MARKETING	CONFEÇÃO	CUSTOMIZAÇÃO	APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
CONTABILIDADE			PÓS VENDA	PJ – MAIOR FIDELIZAÇÃO
SUPORTE DIGITAL			ATENDIMENTO PRESENCIAL	
LOGÍSTICA				
	Recursos principais		Canais	
	FÍSICO		INSTAGRAM	
	HUMANO		FACEBOOK	
	GESTÃO E CONTROLE		OLX	
			MERCADO LIVRE	
			WEB SITE	
Estrutura contde custo		Fonte de receita		
ADMINISTRATIVA	CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DE TERCEIROS	SOUVENIR - ATACADO		
MANUTENÇÃO		ESTAMPARIA - ATACADO		
SERVIÇOS DE ENTREGA		ARTIGOS DEPAPELARIA - ATACADO		
CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DIGITAIS		ARTIGOS CUSTOMIZADOS - VAREJO		

Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

Com o apoio do modelo de negócios Canvas, foi possível fazer um diagnóstico da empresa, apontando falhas e propondo melhorias, contribuindo para mitigar possíveis contingências às quais o negócio esteja sujeito.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto teve como objetivo verificar como o modelo Canvas de negócio, como apoio estratégico, é capaz de auxiliar os gestores em eventuais contingências na gestão

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

de microempresas. Conforme apresentado, o modelo BMC contribuiu como mais uma alternativa para mitigar as contingências internas em que as empresas estão expostas. Entretanto, não é possível prever as contingências macro ambientais, conforme a fundamentação sobre a teoria da contingência.

A pesquisa buscou contribuir na dimensão prática com o estudo do uso de um artefato gerencial em um contexto real, de modo que possa assistir futuros gestores ou administradores de micro e pequenas empresas em suas respectivas tomadas de decisões, visto que a gestão dessas empresas, muita das vezes, são realizadas por pessoas com amplo domínio no operacional, mas que na gestão estratégica não estão devidamente preparados.

Conforme o resultado da pesquisa, são os sócios que estão envolvidos na atividade operacional da empresa. De acordo com o modelo BMC, o único bloco que não houve sugestão de melhoria está relacionado com a atividade chave mostrando o amplo domínio no desenvolvimento do seu produto.

Um segundo achado dessa pesquisa é que a falta de um gestor qualificado que pudesse colaborar com assuntos mais estratégicos do negócio permitiu que fosse diagnosticada diversas melhorias nos demais setores estratégico do negócio.

Quanto às limitações do estudo, não se pode analisar os resultados encontrados e confirmar que o modelo Canvas de negócio seja indicado para todas as empresas em diferentes situações. Esse princípio da teoria da contingência, a não existência do *the best way*, também apontado por Otley (1980), deixa clara a importância de o gestor conhecer diferentes ferramentas gerenciais e saber utilizá-las no momento mais adequado.

Por mais que uma pesquisa exploratória através do estudo de caso permita estudar uma empresa dentro de um contexto real, ainda assim não é possível identificar fatores externos que podem prejudicar uma empresa como um todo, corroborando com Pereira (2000), evidenciando que as companhias estão expostas a fatores externos que não podem ser previstos no ambiente organizacional.

A presente pesquisa sugere novos estudos através da replicação da metodologia de estudo de caso em outras pequenas e microempresas, assim como diferentes artefatos gerenciais. Estudos com uma abordagem quantitativa no âmbito da contabilidade gerencial para esses tipos de empresas podem contribuir para elucidar o tema e não obstante favorecer com o arcabouço teórico de pesquisa no âmbito do controle de gestão.



## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

### REFERÊNCIAS

- Aguiar, R. M., & Anjos, M. A. D. (2017). A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: Um estudo de caso no Posto Vila Nova em Monte Carmelo - MG. *Revista GeTeC – Gestão, Tecnologia e Ciências*, 6(11), 95–109.
- Carrasco, L. C., Silva, R. A., Nunes, M. A. S., Cerqueira, C. E. M., & Rosas, T. M. C. (2014). Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL. *Anais do Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Pará, PA, Brasil, 24.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 44(4), 68–79.
- Colares, A. C. V., & Ferreira, C. O. (2000). Aplicação de artefatos gerenciais de contabilidade nas empresas mineiras prestadoras de serviços sob a ótica das variáveis de setor e porte. *Revista Mineira de Contabilidade*, 35(3), 105–112.
- Covaleski, M., Dirsmith, M., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1.
- Diniz, L. L., Souza, L. G. A., Conceição, L. R., & Faustini, M. R. (2011). O comércio eletrônico como ferramenta estratégica de vendas para empresas. *Anais do Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano*, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Espejo, M., & Frezatti, F. (2008). A contabilidade gerencial sob a perspectiva contingencial: a influência de fatores contingenciais no sistema orçamentário modelada por equações estruturais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Evangelista Junior, I. A. E., Silva, J. de J., Mesquita, J. P. D., Barbosa, J. F., & Silva, P. A. (2018). A gestão e as contingências ambientais: impactos no processo de planejamento. *Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, Rio de Janeiro, RJ, BRasil, 11.

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

- Filho, A. R. A., Freire, M. M. A., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2020). Influência da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 15(1), 1–18.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2010). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5963 LNCS, 28–43. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8_3).
- Gil, A. C. (6). (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. Atlas S/A.
- Honorio, F. M. M., & Bonemberger, S. Z. (2019). Aplicação de Ferramentas de Apoio Gerencial Contábil em uma Microempresa de Confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, 8(1), 201–218. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.1199>.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. (12). (2008). *Contabilidade Gerencial*. Prentice Hall.
- José, M., Gomes, O., & Moraes, L. S. (2011). A importância do fluxo de caixa para a organização financeira da empresa X. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 6, 1–12.
- Lima, F. F., & Filho, R. A. M. (2016). Gestão estratégica de custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil. *Revista INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 17(3), 528–541. [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3\(14\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3(14)).
- Lima, J. F., & Silva, G. (2019). Desafios para inovar na micro e pequena empresa. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 85–97. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n2p8597>.
- Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. B., Zittei, M. V. M., & Chiroto, A. R. (2018). Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 79–105. <https://doi.org/10.5585/tlsr.v7i1.244>.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. EPU.
- Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Filho, N., & Camillo, M. G. D. (2013). Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *Anais do Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 10.
- Machado, A. G. C., & Moraes, W. F. A. (2008). Estratégias de customização em massa: evidências e análises em empresas do setor de confecção de artigos de vestuário. *Revista Base (Administração e Contabilidade) Da UNISINOS*, 5(1), 17–31. <https://doi.org/10.4013/5172>.

## Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital

- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Ferjandes, B. H. R. (1998). Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Martins, H. F., Mota, J. P., & Marini, C. (2019). Business models in the public domain: the public governance canvas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 49–67. <https://doi.org/10.1590/1679-395167893>.
- Molinari, S. K. R., & Guerreiro, R. (2004). Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na Controladoria do Banco do Brasil. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.*, 12.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (1). (2003). *An ontology for e-business model*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1–26.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Altas Books.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Paulo, A. S., & Cintra, Y. C. (2018). O uso de artefatos de contabilidade gerencial no ciclo de vida de empresas do setor têxtil: o caso ACR Fashion. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (ONLINE)*, v. 23, p. 88-106,
- Pereira, M. F. (2000). Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 83–96. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300009>.
- Prado, E. V., Bertassi, A. L., Francischetti, C. E., Padoveze, C. L., & Carvalho, A. D. (2013). Os desafios na implementação da controladoria estratégicas nas organizações. *Caderno Profissional de Administração - UNIMEP*, 3(2), 14–37.
- Sales, R. Ohana, S., Rocha, M. F. B., & Santos, A. C. Q. (2017). Bussines model canvas: Aa implantação do modelo de negócio em uma empresa do setor automotivo. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*, 5.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Pequenos negócios em números*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

## **Utilização do *Business Model Canvas* como apoio estratégico em uma empresa de confecção digital**

Silva, J. R. R. (2014). Artefatos da contabilidade gerencial: o perfil dos artigos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2013. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos, Natal, RN, Brasil*, 21.

Yin, R. K. (2).(2011). *Estudo de caso: Planejamentos e métodos*. Bookman.