



A FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS, COMO SUPORTE PARA TOMADA DE DECISÃO NA FORMALIZAÇÃO DO NEGÓCIO, UM ESTUDO DE CASO.

MARTINELLI, Jamilli Aparecida de Melo Tenório ¹

MENDES, Kesia de Souza Diego ²

SONEGO, Vandete Maria ³

RESUMO

Para tirar um número considerável de brasileiros que trabalham na informalidade, que de acordo com o IBGE (2019), o percentual é de 41,4%, o governo criou a Lei Complementar nº 128/2008. A lei beneficia tanto o Estado quanto aqueles que querem sair da informalidade. Este estudo objetiva analisar um empreendimento que tem a finalidade de sair da informalidade para se tornar uma empresa de fato. A metodologia empregada iniciou com um estudo bibliográfico, na sequência, foi feita uma pesquisa exploratória com os clientes e não clientes da empresa, para análise qualitativa e quantitativa. E como suporte para tomada de decisão da empreendedora e melhor visualizar o negócio, foi utilizado a ferramenta CANVAS. Através da ferramenta identificou-se as principais áreas, que são os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. No Segmento dos clientes constatou-se que os pesquisados são de classes C e D, sendo que mais de 90% dos pesquisados estão satisfeitos com a empresa e seus produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Modelo de Negócios, CANVAS, Plano de Negócios.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento lento da economia, a pouca oferta de empregos formalizados no País, tem feito crescer cada vez mais o número de negócios informais, o qual é caracterizado por pessoas que trabalham sem carteira assinada e de maneira autônoma. Pessoas estas, consideradas empreendedoras, que iniciam seus negócios de modo informal, em pequenos espaços conseguidos, em certas ocasiões, até dentro da própria casa.

Mas, com o passar do tempo, o negócio começa a crescer e o espaço torna-se pequeno, e pode-se dizer que está chegando a hora do negócio sair da informalidade e tornar-se uma empresa constituída de fato e direito, ou simplesmente um negócio formal. Esta transição é facilitada pela Lei Complementar nº128, de 19 de dezembro de 2008, onde foi criada a figura do Microempreendedor Individual (MEI).

¹ Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário Assis Gurgacz. E-mail: jamilli_aparecida@hotmail.com

² Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário Assis Gurgacz. E-mail: kesiasouza4@gmail.com

³ Mestre em Administração e Negócios. Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Assis Gurgacz. E-mail: vandete@gmail.com

Porém, esta transição não é tão simples, principalmente quando as estatísticas mostram que 24,4% das empresas encerram suas atividades com menos de dois anos de existência. E que o principal motivo é a falta de planejamento e o não conhecimento por parte do empreendedor, no ambiente de negócios (SEBRAE, 2017).

Desta forma, ao iniciar o processo de abertura ou ampliação de um negócio, se faz necessário a elaboração de um planejamento, para identificar todas as variáveis que possam vir a interferir no negócio.

Para tanto, o empreendedor conta com o BMC (*Business Model Canvas*) e o plano de negócios, que são ferramentas que o auxiliam no planejamento, na organização, na formalização, na constituição e ampliação do negócio. E, informações são levantadas para uma melhor visualização do negócio, contribuindo com melhorias para a gestão empresarial, gestão financeira da empresa e formulação de estratégias.

Através dessas ferramentas é possível analisar o mercado, os produtos e as atitudes do empreendedor, os pontos fortes e fracos, organizando administrativamente e analisando a viabilidade da empresa para mantê-la auto-sustentável. Elas colaboram com o planejamento do futuro da empresa, esteja ela iniciando ou em expansão.

Segundo o SEBRAE (2019), o plano de negócios não elimina os riscos, mas evita cometer erros devido à falta de análise, reduzindo as incertezas. Ele organiza as ideias de um novo empreendimento, orienta na expansão da empresa, apoia a gestão, facilita a comunicação e, ainda, ajuda na captura de recursos.

Já o CANVAS, segundo o SEBRAE (2017), é uma ferramenta de planejamento estratégico, que torna possível desenvolver e delinear modelos de negócios novos ou já existentes. Ele possui nove blocos que conceitualizam o negócio, ou seja, é capaz de oferecer à empresa a oportunidade de atender às necessidades do mercado e desenvolver os principais fluxos e processos.

Neste contexto, o objetivo da pesquisa foi desenvolver a ferramenta do CANVAS para a empresa em estudo, e a partir desta, obter informações e analisar a viabilidade de expansão do negócio. Para tanto, o problema de pesquisa foi: De que forma a ferramenta Business Model CANVAS, pode auxiliar o empreendedor a formalizar seu negócio?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico é definida a fundamentação teórica do empreendedorismo demonstrando as características importantes do empreendedor na organização. Fundamenta-se, também, a ferramenta do CANVAS e o plano de negócios. Assim, utilizou-se dados coletados em entidades como SEBRAE (2013 e 2019), e em estudos de autores como, Degen (1989), Dolabella (1999), Dornelas (2001), Salles (2001), Dolabela (2006), Chiavenato (2007), Rayol e Moreira (2007), Ferreira, Santos e Serra (2010), Oliveira *et al* (2013), Baggio e Baggio (2014), Carrasco *et al* (2014), Biava (2017), Santos e Pinheiro (2017), Martins *et al* (2019), Macedo *et al* (2013), Oliveira *et al* (2017).

2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo deriva do latim *imprehendere*, correspondente a “empreender”. No entanto, a expressão “*entrepreneuership*” é uma tradução da expressão da língua inglesa, que, por sua vez, foi constituída da palavra francesa *entreprener* e do adjetivo inglês *ship*. O adjetivo inglês aponta o posicionamento, grau, estado, relação ou qualidade, ou seja, ele pode significar uma habilidade, ou uma combinação de *leandership* “habilidade de liderar” (BARRETO, 1998, pp. 189-190 *apud* BAGGIO; BAGGIO).

Para Dolabela (1999, p. 43), o empreendedorismo é utilizado para constituir estudos relativos que corresponde com o perfil do empreendedor demonstrando suas origens, atividades, planejamentos, conhecimentos, estratégias, inovações e resultados. Desta forma, o empreendedorismo evoca novos aspectos de conhecimento e atributos para identificar novas oportunidades e transformá-la em negócio.

No século XX foram definidos conceitos sobre o empreendedorismo onde várias mudanças aconteceram, iniciando-se então o desenvolvimento de novas invenções. Segundo Dornelas (2001, p. 19), “o empreendedorismo é uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira”.

Entendendo-se então o empreendedorismo, como um conjunto de atitudes que está presente em qualquer área, e não somente na pessoa que abre uma empresa. O tema é tão abrangente que deveria ser ofertado como ensino básico, pois, neste contexto, encontram-se as atitudes que definem o tipo de empreendedor e a sua função empresarial. É um termo que envolve ideias de iniciativa e inovação, implicando num modo de ser, uma concepção de mundo, e ainda, um modo de se relacionar (DOLABELA, 2006).

Para Baggio e Baggio (2014, p. 26), o Empreendedorismo pode ser compreendido:

Como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 26).

É um processo de autoconhecimento em busca do aprendizado contínuo, com abundantes experiências e novos exemplos (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Sendo o despertar da pessoa em pleno uso de suas possibilidades racionais e intuitivas.

Corroborando com este pensamento, um dos teóricos do empreendedorismo, Jean-Baptiste Say, diz que o “empreendedorismo é como a força motriz das alocações e ajustamentos da economia de mercado” (MENDES, 2017). Para ele, o desejo dos consumidores é que vai determinar o que será produzido, e que o produto mais procurado será o de maior demanda, sendo o de maior geração de lucros.

Assim, diante desse mercado competitivo, do mundo dos negócios em constantes transformações, o empreendedorismo é utilizado cada vez mais como estratégia de negócios, visando à exploração de oportunidades e satisfação das necessidades dos clientes de forma criativa e inovadora (CUSTÓDIO, 2011).

Considerando então, o mercado, através da introdução de novos produtos e serviços, atendendo as necessidades dos clientes, por meio da atividade empreendedora, e colaborando com o desenvolvimento da economia de uma região cidade ou país.

2.2.1 O empreendedor

O empreendedor é aquela pessoa que procura sempre novos objetivos e desafios, descobrindo algo inovador para melhorar a vida das pessoas, seja com produtos ou serviços. No meio empresarial, ele inova para que as empresas conquistem novos nichos de mercados, tornando-as mais competitivas, para que permaneçam mais tempo no mercado. “Ser empreendedor significa ser um realizador, que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação” (SEBRAE, 2019).

Para Chiavenato (2007, p.3), “o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos, responsabilidades e inovando continuamente”. Segundo Ferreira, Santos e Serra (2010), ele assume o risco de insucesso empresarial, seja, o risco econômico social ou psicológico/emocional. Os possíveis riscos podem ser identificados como financeiros e sociais. Para tanto, ele deve estar preparado para inovar em suas ideias e ter a iniciativa de criar algo novo e valioso.

Colaborando, Ferreira, Santos e Serra (2010), dizem que é necessário um bom planejamento para evitar riscos, sendo assim definido por Dornelas (2001, p.37) “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela”. Entretanto é preciso fazer uma análise de mercado observando quem serão seus concorrentes, fornecedores e clientes, ter uma boa relação com sua equipe de trabalho, estabelecer metas e oportunidades, estar a disposição do cliente, analisar todos os parâmetros da empresa, e ter iniciativa para alcançar seus objetivos com sucesso.

Ferreira, Santos e Serra (2010, p. 45) afirmam que o empreendedor:

É o indivíduo que cria uma nova empresa, proporcionando valor, dedicando o tempo e os esforços necessários para garantir a manutenção da sua empresa, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais, bem como recebendo as recompensas financeiras, de satisfação e de independência pessoal e econômica. Há muitas influências sobre a decisão de ser empreendedor, em particular para os indivíduos que já tem um emprego e necessitam deixar a sua carreira atual, a insatisfação com o emprego ou a demissão, a identificação de uma necessidade não satisfeita no mercado e, contudo, o desejo ou sonho de abrir seu próprio empreendimento (FERREIRA, SANTOS; SERRA, 2010, p. 45).

Segundo Baggio e Baggio (2014), o empreendedor é um inovador de contextos, suas atitudes são construtivas, pois ele possui o impulso de criar coisas novas, realizar ideias e sonhos próprios, vivenciando a personalidade e comportamento que outros não têm. Assim, para ele, não há a existência apenas de

problemas, mas também de soluções. Degen (1989) relata que ser empreendedor significa ter a necessidade de inovar, expor suas ideias e colocá-las em prática, é conhecer os desafios que possam surgir pela frente, planejar cada detalhe de sua trajetória, trilhar, estar comprometido com os objetivos, e acreditar em sua própria capacidade.

Ele ainda afirma que uns dos grandes motivos que levam as pessoas abrirem seu próprio negócio, é a vontade de sair de suas rotinas, de ganhar dinheiro, levar novas ideias adiante, e querer fazer algo novo. Isso é tornar-se empreendedor, é ser capaz de desenvolver algo que traga retorno e benefício (DEGEN 1989).

Sendo assim, o empreendedor é responsável pelo crescimento econômico da instituição, e deve estar atento às novas oportunidades, otimizando os processos e melhorando a qualidade de vida. Ele precisa ter paixão no que faz e ter confiança em seus projetos e sonhos, ter perseverança nos seus planos, ser criativo e não desistir fácil de seus objetivos.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios pode ser definido como a maneira pela qual a empresa gera receita bruta e lucros para se sustentar. Nele está contemplada a maneira como a empresa cria ou agrega valor para os produtos ou serviços e como estes são produzidos (TURBAN; VOLONINO, 2013).

O propósito de criar um modelo de negócios é ajudar a entender, descrever ou prever como as empresas operam em suas atividades de oferta de produtos, e como podem alcançar um desempenho financeiro sustentável. Portanto, a oferta de produtos é entendida como a maneira pela qual uma organização privada coleta sua renda, entregando os produtos àqueles que os pagaram, como e por quem são produzidos (MARTINS *et al*, 2019)

E um dos modelos de negócios citados na atualidade é o CANVAS, o qual se constitui em uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de sua empresa em apenas nove blocos, descritos em uma só folha de papel. Estes cobrem as principais áreas do negócio, sendo estas identificadas como os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira (CARRASCO *et al*, 2014).

O CANVAS, ou *Business Model Canvas (BMC)*, foi idealizado por Alexander Osterwalder, no ano de 2004, na sua tese de doutorado, defendida em Lausanne, na

Suíça. Em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e outros colaboradores ao redor do mundo, que foram mais de 450, Alexander publicou o livro *Bussines Model Generation*, apresentando o resultado de sua tese de forma visual, a ferramenta Canvas. Esta ferramenta permite que empreendedores e executivos possam discutir e visualizar como um negócio será executado de uma forma sistêmica e integrado (BIAVA, 2017).

O BMC, ou modelo de negócio, é um diagrama que guia a empresa na definição e no planejamento das estratégias, através de estruturas organizacionais e de processos. Segundo SEBRAE (2013, p.12), “entende-se que um negócio é um sistema que é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido”.

O SEBRAE (2019) diz que “o modelo de Negócio ou Business Model Canvas é um instrumento que ajuda a iniciar um empreendimento, desenvolvido para facilitar o entendimento completo de um negócio”, ou seja, procura atender às necessidades dos clientes demonstrando como a empresa deve ser organizada, analisando os custos e gastos financeiros.

A elaboração do modelo de negócios é uma maneira de estruturar os recursos e processos da empresa, para atender a demanda dos clientes e obter lucro. Assim, para esse fim, o uso da ferramenta CANVAS permite que as várias áreas do negócio e suas interações sejam avaliadas. Sendo importante para alinhar o produto ou serviço oferecidos, ao perfil do público-alvo e as capacidades da empresa (MACEDO *et al*, 2013).

Colaborando com os pensamentos anteriores, Oliveira *et al* (2017, p.61) diz que “um modelo de negócio é uma representação simplificada de como o negócio faz dinheiro”. É uma ferramenta utilizada com fim de melhorar os processos e métodos na organização, auxiliando os empreendedores e gestores na empresa, na busca de atender seus objetivos, evitando possíveis falhas e riscos, analisando o mercado-alvo e obtendo a lucratividade.

A ideia central do CANVAS é a simplicidade, mas com intuição e relevância, com o objetivo de buscar a simplificação das complexidades de como uma empresa funciona (TEIXEIRA e LOPES, 2016). As empresas precisam compreender o funcionamento do seu negócio, tanto internamente (através das atividades e recursos essenciais), quanto externamente (a maneira como o produto/serviço é

oferecido aos clientes), delineando dessa forma o seu modelo de negócio (OROFINO, 2011).

Sendo assim, o modelo de negócios vem antes do plano de negócios, servindo como base e inspiração, para auxiliar na estruturação documentada das decisões-chaves, adicionando informações que suportam as alternativas escolhidas e selecionadas, demonstrando a viabilidade do modelo de negócios (OLIVEIRA *et al*, 2017)

2.4 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios é uma ferramenta que permite ao empreendedor fazer de forma mais criteriosa e detalhada uma análise do empreendimento antes do seu início. É um documento que reproduz de forma escrita onde uma organização quer chegar e seus objetivos, através da identificação dos erros e incertezas, podendo desta forma, aumentar a rentabilidade e alcançar o sucesso nos negócios (SEBRAE 2019).

Segundo Rayol e Moreira (2007), o resultado pode ser satisfatório no desempenho dessa ferramenta, pois o simples fato de elaborar um plano de negócio provoca um ensinamento, onde o empreendedor responde a perguntas: “o que?”, “quando?”, “como?”, “onde?”, “custo?”, aumentando a durabilidade do seu negócio. Dolabela (2006, p.90) afirma que o plano de negócios “é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho, de forma a diminuir incertezas e riscos”.

Já para Salles (2001), o plano de negócios é uma forma de projetar o futuro de um empreendimento, sendo a sua formação condicionada por diversos fatores, que vão além das atividades diárias. Portanto, antes de elaborar o plano é preciso levar em consideração, as ameaças e oportunidades do ambiente, para que sejam minimizados os riscos que o empreendimento apresenta.

O plano de negócios é usado como um instrumento dinâmico de efetuação da estratégia da empresa, sendo uma ferramenta que auxilia o empreendedor a conquistar o sucesso desejado, ou mostrará que o momento não é adequado para o negócio esperado, livrando-se de uma insatisfação futura (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

Corroborando, Oliveira *et al* (2013) expõem que o plano de negócios é um estudo que os empreendedores deveriam fazer antes de iniciar seus negócios, pois este estudo mostra a viabilidade e a sua proporcionalidade quanto ao crescimento do negócio. Ele é um procedimento essencial para o planejamento e lançamento de qualquer projeto. Com ele é analisado a viabilidade, os riscos econômico e social, e ainda, demonstra se o negócio é inviável ou não.

Na criação do plano de negócios é preciso considerar seis pontos, que são: Sigilo (Proteger as informações e definir um limite para liberá-las); Foco (objetivo do plano); Objetividade ou Clareza (expor as informações e analisar o necessário); Um período para atualização e Revisão (Sugerido seis meses entre um período e outro, pois o plano de negócios é uma ferramenta que está sempre sendo transformada); Empenho ou Compromisso (Constante dedicação no desenvolvimento do produto/serviço e aprendizagem dos novos conceitos); e Posição da incubadora (relatar novas oportunidades para os incubados, sendo a decisão final do empreendedor) (BRANDÃO, 2013).

O Plano de negócio pode ser comparado ao desenho de uma casa. Maximiano (2012, p. 157) diz que “se a empresa fosse uma casa, o plano de negócios seria a planta detalhada, inclusive com orçamento”. Segundo o autor, o plano de negócios traz uma descrição minuciosa da empresa, do seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação. Mas, a ferramenta não garante, sozinha, o sucesso, e também não é o suficiente para gerir uma organização. Por trás desta, se faz necessário ter uma pessoa visionária, para seguir as fases e passos a serem executados de forma racional (OLIVEIRA, 2017).

Desta forma, o plano de negócio é uma ferramenta utilizada por empreendedores como um guia para seus projetos, auxiliando-os na realização do sonho ou desejo de abrir a própria empresa. Ele pode até modificar substancialmente a ideia original, mas a enriquece agregando um valor indiscutível, ao conceito do negócio.

4. EMPRESA EM ESTUDO

Delícias The Family é uma empresa familiar e foi um sonho de Ivoni e Diego que começou a realizar-se no ano de 2008 na cozinha de sua própria casa. A

escolha do nome surgiu somente em 2016, onde Kesia, filha do casal, sendo acadêmica de administração, aprendeu em uma das primeiras matérias do curso as informações necessárias para dar um avanço ao sonho da família.

Os produtos que Ivoni fabricava inicialmente eram trufas, passando a fabricar cones trufados em 2010. Ela fabricava e ensinava os filhos, Isaque e Kesia, a vender e fazer. Mas somente a filha passou a gostar do ramo de culinária e querer aprender mais dessa área. Em 2016, Kesia fez um curso de *cupcake*, sem a intenção de produzi-los para vender. Mas colocando em prática as dicas que aprendeu, fez o teste de bolos de quilo, e passou então a fabricá-los. E com a sobra da massa, começou a produzir bolos de pote, os quais são sucesso na atualidade.

Em janeiro de 2017 a dezembro de 2018, mãe e filha fabricavam docinhos de festas e mini trufas, somente sob encomendas, e a partir de 2019 iniciou-se a fabricação semanal. Devido a grande procura por alimentos salgados, Ivoni iniciou com o teste da fabricação de empadinhas, porém como trabalha com o esposo em outra empresa, a demanda no trabalho aumentou, e sendo assim não conseguiu dar sequência na fabricação das mesmas.

Atualmente, Kesia se encontra sozinha cuidando da empresa. Hoje a fabricação semanal é somente de doces e bolos de pote. Por encomenda faz docinhos de festas, bolos de pote em tamanho maior, bolos de quilo e ovos de páscoa de colher. Para não precisar depender de outra pessoa quando uma encomenda surgisse, ela tomou a iniciativa de produzir somente os produtos que havia aprendido, pois como disse um dos seus professores, “menos é mais”.

A sua maior dificuldade tem sido o tempo para preparo, e divulgação em redes sociais. O que acaba sendo um ponto fraco para a empresa. Por ajudar seus pais na empresa que traz a renda da família, e estar estudando, ela tem medo de não corresponder a toda demanda, e acaba não fazendo a divulgação necessária nas páginas da empresa, sendo: instagram, facebook e no whatsapp para os contatos.

Com todos os acontecimentos, Kesia sente que já está na hora de dar mais um passo em relação a Delícias The family, ela quer sair da informalidade, e tocar em frente o sonho que era da família, e agora passou a ser o seu.

5. METODOLOGIA

O trabalho se divide em três etapas específicas. A primeira é a pesquisa bibliográfica que é realizada através de livros, artigos e sites confiáveis da internet. A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2007), não é repetir o que já foi dito ou publicado sobre o assunto, mas proporcionar a consulta, o conhecimento, para um novo assunto, com novas conclusões. Ela pode ser feita em diversos meios como: jornais; revistas; livros; monografias; artigos científicos; rádios; filmes e televisão; entre outros.

A segunda parte é o desenvolvimento da pesquisa exploratória, que segundo Gil (2002) tem o objetivo de propiciar familiaridade com o problema, aprimorando ideias, descobrindo intuições, com o propósito de torná-lo mais compreensível e criar hipóteses. Esse tipo de pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas sobre o caso; análise de exemplos. E estudo de caso único, que para Gil (2009), o estudo de caso único está relacionado a pessoas, fatos, corporações e equipes. Já para Yin (2001, p.33), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A terceira parte é sobre a pesquisa qualitativa e quantitativa. Sendo a pesquisa qualitativa definida por Frankenthal (2016), como aquela que objetiva entender o comportamento do cliente, ao contrário de medi-lo, sendo um método que não resulta em números exatos, e a coleta de dados pode ser feita de várias formas. É o tipo de pesquisa que não produz procedimentos estatísticos, por meio da quantificação numérica, mas através de um processo não numérico, descobre através de conceitos e relações de dados brutos, conceitos e relações em um esquema exploratório teórico (STRAUSS *et al*, 2008).

Já a pesquisa quantitativa, segundo Frankenthal (2016), representa números, e tem como função quantificar os dados levantados, considerando-se num grau de importância o tamanho da amostra e deve ser estabelecido com muito cuidado.

Quanto ao uso da abordagem quali-quant, Strauss e Corbin (2008 p. 45), assim as descrevem:

A questão não é usar uma forma ou outra, mas, sim, como essas formas devem trabalhar juntas para promover o desenvolvimento da teoria. O método qualitativo deve dirigir o método quantitativo, e o método quantitativo resulta no qualitativo, em um processo circular, mas, ao mesmo

tempo, evolutivo, cada método contribuindo para a teoria a maneira como só ele pode fazer (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.45).

De acordo com os tipos de pesquisas apresentadas pelos autores acima, buscou-se analisar uma forma de melhoria para a Delícias The Family, com dados levantados do estudo bibliográfico e o desenvolvimento da ferramenta CANVAS. Para dar sustentação à construção do CANVAS da empresa, aplicou-se um questionário às pessoas/clientes que hoje consomem os produtos. Sendo que, Raymundo (2018) define questionário como a busca para gerar estatísticas, ou seja, uma quantidade de pessoas responde uma quantidade de perguntas iguais, sendo possível comparar os resultados das perguntas em forma de tabelas ou gráficos.

Foi aplicado um questionário com 11 questões fechadas, entre os dias 20 de Outubro a 01 de Novembro de 2019, a 96 pessoas-clientes e não clientes que compraram os produtos da empresa, para verificar a satisfação dos clientes quanto aos produtos e a própria empresa, a disponibilidade dos mesmos a irem até o novo local de instalação da empresa. O número de questionário foi 96 (noventa e seis), os quais foram tabulados e seus resultados comparados com a ferramenta CANVAS.

A apresentação da ferramenta e o resultado do questionário está apresentado no item 6, das análises e discussões.

6. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para este estudo, foi desenvolvida somente a ferramenta CANVAS, para melhor visualizar o negócio, hoje ainda informal, para dar suporte a empreendedora. Com a ferramenta foi possível identificar as principais áreas do negócio, que são os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira, para então, com base neste cenário demonstrado na ferramenta, a empreendedora melhor analisar o negócio e tomar a decisão de tornar o negócio formal.

Sobre o CANVAS, Carrasco (2014, p.17) diz que é uma ferramenta que “de fato colabora de forma pertinente com o fornecimento das informações fundamentais para o bom e adequado desenvolvimento das mais diversas etapas necessárias à organização de uma nova empresa”, enriquecendo o plano de negócios, com vários conceitos importantes de possíveis clientes, sendo as duas ferramentas complementares.

Olhando para a empresa em estudo, e com base nos dados coletados no questionário, foi desenvolvida a ferramenta CANVAS, da empresa em estudo, que objetiva expandir e sair da informalidade. Assim apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Ferramenta CANVAS.

<u>Parceiros-Chave</u> *Supermercados (Beal, Muffato, Atacadão); *Fabricantes de embalagens e lojas de doces. (Bacarin, Doces Mania, Doces Aparecida);	<u>Atividades-Chave</u> *Fabricação e vendas de alimentos (Bolos de pote e quilo, docinhos); <u>Recursos-Chave</u> *Equipamentos; *Móveis e utensílios; *Matéria prima; *Novo local físico. *Confeiteira	<u>Proposta de Valor</u> * Atrair o cliente com produtos frescos e de qualidade; * Bom atendimento e entrega rápida (das encomendas); *Enviar notificações dos produtos produzidos (diariamente), e combos promocionais, via aplicativo; *Bônus a partir de 6 docinho, e/ou 8 bolos de pote;	<u>Relacionamento</u> *Redes sociais (Whatsapp, Instagram e Facebook) *Pessoalmente. <u>Canais de Distribuição</u> *Whatsapp *Redes sociais *Conversas pessoalmente *Telefone (ligação) *Espaço para retirada do produto	<u>Segmentos de Pessoas Clientes</u> *Clientes de diferentes faixas etárias e classes sociais. *Amantes de doces. *Festas de aniversários *Festas de casamentos.
<u>Custos</u> Fornecedores, marketing, matéria prima, custos do estabelecimento (água, luz, aluguel, telefone, internet...), licença para funcionamento, manutenção.			<u>Receitas</u> *Vendas de Bolos de pote e quilo, e docinhos *Pacotes de festas e casamentos.	

Fonte: as autoras (2019)

De acordo com a ferramenta construída, da empresa em estudo, os 9 blocos estão explanados sob conceito de Ostewalder e Yves (2011), Carrasco (2014) e SEBRAE (2019).

a) Parceiros-Chave - também conhecidos como parcerias principais ou parcerias-chave, é uma rede de fornecedores encontrados fora da empresa que ajudam a adquirir os principais recursos. Um exemplo são os supermercados, lojas de embalagens e doces, os quais podem disponibilizar descontos, ou até mesmo dar bonificações de algum produto devido à parceria estabelecida;

b) Atividades-Chave - são as atividades mais significativas que a organização deve identificar para que seja feita a entrega da proposta de valor. Que são exemplos, os produtos oferecidos pela a empresa, o diferencial do produto e como vai ser desenvolvido, controlando os custos e a qualidade;

c) Proposta de valor - Essa é a razão pela qual o cliente escolherá a empresa, estando ela ofertando um diferencial do mercado. "A proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes". OSTEWALDER E YVES (2011, p.22) São exemplos: a qualidade do produto; o preço acessível e diferenciado; o fácil acesso; entre outros.

d) Relacionamentos - A empresa estabelece como irá se relacionar com cada cliente, e qual será o tipo de relacionamento. Exemplo são as redes sociais e o contato pessoal (cara a cara) com o cliente.

e) Segmento de Pessoas / Clientes - Aqui a empresa deve selecionar qual grupo de clientes pretendem atingir (classe alta, média e baixa), quais as necessidades irá suprir, agrupando esses clientes em grupos distintos, com necessidades e comportamentos diferentes, mas com atributos em comum.

f) Recursos-Chave - São elementos tangíveis e intangíveis essenciais para realizar as atividades-chave, como equipamentos, matéria prima ou utensílios. Podem ser recursos comprados.

g) Canais de Distribuição - Forma que o cliente irá efetuar suas compras ou receber seus produtos, é o local de contato dos clientes, sendo algumas das opções a internet, o telefone, a venda pessoal, entre outros.

h) Custos - Aqui é descrito os dados importantes para que o modelo de negócios seja eficiente para criar e oferecer valor, manter relacionamentos e

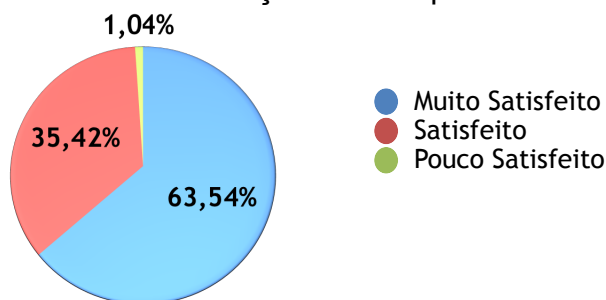
gerar receitas. Os custos representam as despesas da empresa, onde precisam ser planejadas e analisadas para que a estrutura organizacional possa funcionar.

i) Receita - Este item descreve os resultados das vendas ou prestações de serviços na organização. Sendo que cada segmento de cliente pode ter um tipo diferente de precificação, obter descontos e promoções.

Para dar sustentação à ferramenta CANVAS, relacionou-se algumas respostas obtidas na aplicação do questionário, com o elemento representativo do bloco. Estão descritas abaixo as questões julgadas como base de análise:

Na questão 1, que perguntava sobre o seu grau de satisfação com os produtos ofertados pela empresa, obteve-se as seguintes respostas, conforme gráfico1.

Gráfico 1 - Satisfação com os produtos ofertados pela empresa

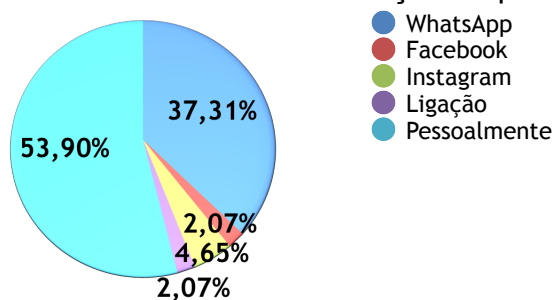


Fonte: as autoras (2019)

Dos 96 respondentes do questionário, 63,54% estão muito satisfeitos com os produtos ofertados, isso reforça o bloco de segmento dos clientes, elaborado a partir da visão da empreendedora.

O gráfico 2, corresponde à questão 5, do questionário aplicado, o qual mostra como são realizados os pedidos.

Gráfico 2 – Forma de realização de pedidos dos clientes

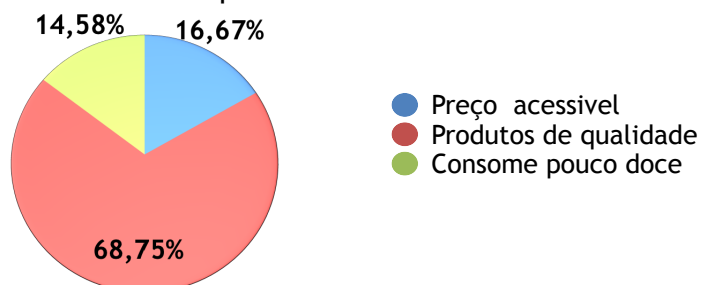


Fonte: as autoras (2019)

A questão 5, que perguntava sobre o modo como as pessoas/clientes realizavam seus pedidos, obteve-se o seguinte resultado: que 37,31% realizam seus pedidos via whatsapp, e a maioria dos clientes com a porcentagem de 53,90% realizam pessoalmente. Observa-se então, que a maioria dos pedidos são realizados pessoalmente e via whatsapp, comprovando o bloco do relacionamento, através de uma boa relação e fácil acesso para comunicação.

Já o gráfico 3, apresenta o porque as pessoas iriam em um novo local, para adquirir os produtos da empresa, correspondendo a questão 9 do questionário.

Gráfico 3 – Disponibilidade dos clientes a se direcionar a um novo local



Fonte: as autoras (2019)

A questão 9, perguntava se os clientes estariam dispostos a se deslocar para comprar os produtos. De acordo com a pesquisa, 68,75% disseram que estariam dispostos porque os produtos são de qualidade, e 16,67% também estariam dispostos pelos preços serem acessíveis. Reafirmando então o bloco de proposta de valor que demonstra atrair os clientes com produtos frescos e de qualidade. Já os 14,58% dizem que não estariam dispostos a se deslocar para um novo local, pois não consomem muitos doces. Isso é um ponto fraco para a empresa, pois é uma quantidade considerável de clientes.

Com a aplicação do questionário, foi possível identificar, ainda outros pontos relevantes e que devem ser considerados e aproveitados pela empreendedora, os quais estarão descritos abaixo.

Um dos indicadores encontrado nas respostas foi o número de pessoas que compõem a família dos consumidores dos produtos hoje fabricados, que é a renda familiar. Dos 96 respondentes do questionário, 34,38% disseram que sua família é composta por 4 pessoas, 26,04%, de 3 pessoas, 22,92% de 2 pessoas, 10,42% de 5 pessoas, 4,67% de um pessoa e 2,08% de seis pessoas. Quanto a renda, 55,21%

disseram que a renda esta entre 1 a 3 salários mínimos, 29,17%, de 4 a 6 salários mínimos e 15,63%, mais de 7 salários mínimos. De acordo com a pesquisa e classificação das Classes sociais por faixas de salário-mínimo, o maior percentual esta na classe D, que de acordo com o IBGE (2018), o valor é de R\$1.874,01 a R\$3.748,00 (de 2 a 4 SM).

Foi solicitado em outra questão que numa escala de 1 a 5 os pesquisados, dessem uma nota ao produto que já foi consumido pelo mesmo. Para o bolo de pote, dos 96 respondentes, 55 pessoas responderam 5, 22 pessoas responderam 4, 7 pessoas responderam 3 e 1 pessoa respondeu 2, e nenhuma resposta para a escala 1; para o bolo de quilo, 28 pessoas responderam 5, 16 pessoas responderam 4, 7 pessoas responderam 3 e nenhuma pessoa respondeu 1 ou 2; já para os docinhos, 76 pessoas responderam 5, 14 pessoas responderam 4, 2 pessoas responderam 3 e para a escala 1 e 2 nenhuma pessoa respondeu.

Quanto a qualidade do atendimento, frisando também a proposta de valor do CANVAS, verificou-se na questão 6, do questionário aplicado, que 72 responderam que a qualidade é muito boa e 24 responderam que é boa, e nenhuma pessoa respondeu que é ruim ou péssimo.

O intuito da pesquisa foi identificar o nível de satisfação dos clientes e detalhar que mesmo com uma totalidade grande de clientes satisfeitos e disponíveis a deslocarem-se para o local fixo, uma porcentagem mínima de 1,04% relata que está pouco satisfeito com a empresa e a embalagem dos produtos, ponto este, que a empreendedora deve procurar analisar e saber o porquê dessa porcentagem mínima, a fim de melhorar a qualidade e satisfazer toda a sua clientela.

Para tanto a aplicação do questionário e a ferramenta CANVAS ajudaram a empreendedora clarear a sua visão, analisar seus pontos fortes e fracos e observar quem são os seus clientes, as classes sociais atendidas, que estão descritas no segmento de clientes, e sua proposta de valor, se estava sendo atendida, e o que poderia ser melhorado. Dessa maneira, tornando possível sair da informalidade, e realizar o sonho de um empreendimento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração da ferramenta CANVAS, a empreendedora visualizou o seu negócio em apenas uma folha de papel, onde ficou claro a proposta de valor, os recursos-chave, os canais de distribuição, e os demais elementos que a ferramenta proporciona. Ao enxergar estes componentes, ela pode visualizar onde estão seus pontos fortes e fracos e onde precisa melhorar.

A ferramenta utilizada foi importante para o planejamento do empreendimento, servindo de apoio na tomada de decisões e no atendimento às expectativas dos clientes. O Canvas, sendo uma ferramenta do modelo de negócio, transpareceu alguns recursos que não eram vistos antes, e assim contribuiu para, futuramente, alavancar a empresa criando um plano de negócio.

A empreendedora entendeu que, a partir dos questionários e análises feitas, não atende todas as classes sociais, sendo assim, ao realizar a produção dos doces e bolos, bem como as divulgações, o fará direcionado ao segmento específico.

Quanto à formalização do negócio, a empresa passa a ter um CNPJ, o qual traz o benefício de comprar diretamente de atacadistas, e poderá participar de licitações e outras modalidades de compras feitas pelo governo. E também, por estar na cozinha da família, a constituição de um local fixo para empresa, facilitaria a separação dos gastos, que são: gás, água, luz, ingredientes, utensílios, manutenção e outros.

Para a empresa, a pesquisa foi essencial, relatando a importância de se fazer um modelo de negócios, e aplicar ferramentas disponibilizadas, para analisar os seus objetivos, e seguir em frente ou pivotar as ideias. A empreendedora passou a ter o conhecimento que para dar sequência em seus objetivos, é recomendável ainda desenvolver um plano de negócios, e estar analisando-o e fazendo mudanças de tempo em tempo.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceito e Definições**. Rev. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. v.1, n.1, p.25-38, 2014.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLAVA, J.O, **A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo**. Trabalho de conclusão de Curso. Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC, 2017.

BRANDÃO, F. G. **Plano de negócios**: material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas. Porto Alegre: Uergs, 2013. Disponível em <<https://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/08103401-plano-negocio-pre-incubadora-empresas.pdf>> Acesso em 29 Outubro.2019

CARRASCO, L.C., SILVA, R.A., NUNES, M.A.S., CERQUEIRA, C.E.M., ROSAS, T.M.C.; **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 Intel**. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Belém, 2014. Disponível em < <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>> Acesso em 29 Outubro.2019

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo** : dando asas ao espírito empreendedor. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2007. Cap 1, p.17. Disponível em <<http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2010/08/Livro-Empreendedorismo-Idalberto-Chiavenato.pdf>> acesso em 11 abril.2019.

CUSTÓDIO, T.P., **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. Lins, 2011.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. Disponível em <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/881634/mod_resource/content/2/O%20segredo%20de%20luisa.pdf> Acesso em 22 abril.2019

_____. **Oficina do empreendedor**. 6. Ed. São Paulo: Ed. Cultura, 1999. 280 p., 23cm.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANKENTHAL, R. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**: qual é a melhor opção?, 2016. Disponível em <<https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>> acesso em 03 Maio.2019

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa.** São Paulo: Saraiva, 2010. cap2 p. 25 e 45.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta de dados e análise de dados – como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE < <https://www.ibge.gov.br> > acessado em 09.11.2019.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; FILHO, N. C.; CAMILLO, M. G. D. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**, Xseget, 2013. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>> Acesso em 28 Outubro.2019

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**, 6. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas S. A. 2007. Disponível em <http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa_pesquisa-bibliografica.pdf> acesso em 30 abril.2019.
MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. **Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública**, Cad. EBAPE.BR vol.17 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em 28 Outubro.2019

MAXIMINIANO, A.C.A., Empreendedorismo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENDES, J., **Empreendedorismo 360º a prática na prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, M.J.C.P., Empreendedorismo: a importância do plano de negócios para a constituição e desenvolvimento de uma empresa. Revista On-Line IPOG. Ano 8. Ed. 14. Vol. 01, Goiânia, 2017.

OLIVEIRA, A. G; OLIVEIRA, E. E. F.; OLIVEIRA, A. C. **O Plano de negócio, conceito e importância: Uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde – GO**, Rev. Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, ANO I, 1 Ed. 2013. Disponível em <<https://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-12-0.pdf>> acesso 22 Maio.2019.

OLIVEIRA, N. M. de; MONTENEGRO, M. R. R. **Modelos de Negócio de Sucesso Centrados da Inovação**. Recife: 2017. 164 f. Disponível em <<http://www.cndl.org.br/upload/PNDV/Modelos%20de%20Negocio%20de%20Sucesso.pdf>> Acesso em 28 Outubro.2019.

OROFINO, M. A. R. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTEWALDER, A.; YVES, P. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro. Alta Books, 2011.

RAYMUNDO. Rafael Tourinho. **Tipos de questionário de pesquisa**: conheça os principais. Disponível em: < <https://goo.gl/XDwgtY>>; Acesso em 26 maio 2018.

RAYOL, M. K. B.; MOREIRA, H. L. **A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento**, Trabalho que serviu para Avaliação da Disciplina Administração Financeira no 2º Semestre de 2007, do Curso de Ciências Contábeis da UFPA. Disponível em <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Marcus-Kleber-Bentes-Rayol-A-Import%C3%A2ncia-do-Plano-de-Neg%C3%B3cio-para-o-Sucesso-do-Empreendimento.pdf>> acesso em 21 de Maio.2019.

SALLES, R. H. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. **O Plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor**: Um estudo de caso, Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v.5, n.8, p.150-165, 2017

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**, 2013. Disponível em <https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf> acesso em 20 Maio.2019.

_____. **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio, 2017. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 16 Maio.2019

_____. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**, 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6dab288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 05 Novembro.2019

_____. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**, 2017. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>> acesso em 04 abril.2019

_____. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**, 2018. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> acesso em 13 Maio.2019

_____. **Análise a viabilidade da empresa com o Software Plano de Negócios 3.0**, 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/analise-a-viabilidade-da-empresa-com-o-software-plano-de-negocios-30,5c9cc864ea068410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>acesso em 05 abril.2019

_____. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**, 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 05 abril.2019

_____. **O que é ser empreendedor**, 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> acesso em 11 abril.2019

STRAUSS, A.; CORBIN, J., **Pesquisa qualitativa: técnica e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2.ed. Porto alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, L.C.M.; LOPES, H.E.G., **A aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Brando do Brasil e Caixa Econômica Federal**. Revista Gestão & Tecnologia. v.16, n. 2. Minas Gerais, 2016.

TURBAN, E.; VOLONINO, L., **Tecnologia da informação para gestão. Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. Ed.8, Rio Grande do Sul: Bookman, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.