

Uma Empresa Do Setor Moveleiro À Luz Do *Business Model Canvas*

A Furniture Industry Company in the Light of the *Business Model Canvas*

⁽¹⁾ João Carlos da Silva, jooao_c@hotmail.com

⁽¹⁾ Tomaz Geraldo Ribeiro Filho, tomazribeiro13@outlook.com

⁽¹⁾ Antônio Suerlilton Barbosa da Silva, suerlilton@hotmail.com

⁽¹⁾ Centro Universitário de Itajubá-FEPI, Av. Dr. Antônio Braga Filho, nº 687, Porto Velho, Itajubá–
Minas

Recebido em: 06 de Abril de 2021; Aprovado em: 19 de Maio de 2021

Resumo

Como o *Business Model Canvas* pode contribuir para a melhoria de uma empresa do setor moveleiro? Tal problemática motivou esta investigação científica, a qual tem como temática os modelos de avaliação de oportunidades de negócio, e como objetivo geral aplicar o *Business Model Canvas* em uma empresa do setor moveleiro; em específico, apresentar a importância do empreendedorismo e da inovação para o crescimento econômico; apresentar o panorama do setor moveleiro; e apresentar a ferramenta *Business Model Canvas*. Caracterizada como aplicada, qualitativa; exploratória e descritiva; bibliográfica e estudo de caso, esta pesquisa buscou investigar uma empresa do setor moveleiro na intenção de aplicar o *Business Model Canvas* para clarificar seus problemas de gestão e propor possíveis melhorias. O embasamento teórico, com assuntos tais como: empreendedorismo; inovação; crescimento econômico; panorama do setor moveleiro; e *Business Model Canvas*, tornou plausível a objetividade da investigação proposta. Houve, então, a aplicação do *Canvas* em dois momentos bem distintos. Na primeira aplicação, apreciou-se o negócio com suas características atuais; na segunda, prospectou-se o empreendimento a níveis desejáveis, haja vista, a melhor geração de valor para os clientes. A segunda aplicação teve como parâmetro as características da empresa contidas no primeiro *Canvas*, desta maneira, oportunizou-se uma nova ideia de negócio para o empreendimento em estudo, e justificadas alterações nos componentes do modelo de negócio já existente, em especial, na proposta de valor repaginada em “proporcionar um móvel de qualidade para transformar sua casa em um lar, mostrando assim a sua personalidade e bom gosto”. Notou-se que o *Business Model Canvas* é uma importante ferramenta para empresas de micro, pequenos e médios portes nos dias de hoje. No caso do objeto de estudo, a sua aplicação, dada em dois momentos, possibilitou a compreensão de que, para o negócio manter-se bem posicionado no mercado, precisa estar conectado com as mudanças de comportamento dos clientes e dos concorrentes. No caso específico, um olhar sobre as atualizações decorrentes das produções do setor moveleiro, bem como as ações empreendedoras e as inovações em produtos e serviços. Frente a tais percepções, concluiu-se esta investigação com a certeza da real contribuição desta ferramenta

simples, de fácil entendimento em sua aplicabilidade, mutável, visual em seu esquema de apresentação de propostas, e viabilizadora de sucesso nos processos gerenciais.

Palavras-chave: Business Model Canvas, Empreendedorismo, Setor moveleiro.

Abstract:

How can Business Model Canvas contribute to the improvement of a furniture company? This problem motivated this scientific research, which has as its theme the models of evaluation of opportunities in organizations, and as a general objective - to apply the Business Model Canvas in a company in the furniture sector; in particular - to present the importance of entrepreneurship and innovation for economic growth; present the overview of the furniture sector; present the Business Model Canvas tool. Characterized as applied, qualitative; exploratory and descriptive; bibliographic and case study, this research sought to investigate a company in the furniture sector with the intention of applying a business model to clarify its management problems and propose possible improvements. The theoretical basis, with subjects such as: entrepreneurship; innovation; economic growth; overview of the furniture sector; and Business Model Canvas, made plausible the objectivity of the proposed research. There was, then, the application of the business model in two very different moments. In the first application, the business was appreciated with its current characteristics, in the second, the enterprise was prospected at desirable levels, given, the best generation of value for customers. The second application had as parameter the characteristics of the company contained in the first Canvas, in this way, a new business idea was provided for the venture under study, and justified changes in the components of the business model, especially in the value proposition repaginated in "providing a quality furniture to transform your home into a home, thus showing its personality and good taste". It has been noted that Business Model Canvas is an important tool for micro, small and medium-sized companies today. In the case of the object of study, its application, given in two moments, allowed the understanding that, for the business to remain well positioned in the market, it needs to be connected with the changes in the behavior of customers and competitors. In the specific case, a look at the updates arising from the productions of the furniture sector, as well as the entrepreneurial actions and innovations in products and services. In view of these perceptions, this investigation was concluded with the certainty of the real

contribution of this simple tool, easy to understand in its applicability, changeable, visual in its proposal presentation scheme, and enabling success in management processes

Key-words: Business Model Canvas. Entrepreneurship. Furniture sector.

Introdução

Pensar a ação empreendedora requer uma visão futurista, além de ousadia e pensamento inovador. Este modo de proceder convencionou-se historicamente como a ação advinda do olhar analítico sobre as oportunidades manifestadas em momentos de crise.

Nesse contexto, surgiram várias ferramentas que possibilitam melhorias no âmbito das organizações, uma delas é o Business Model Canvas, (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A investigação científica, ora apresentada, tem como temática os modelos de avaliação de oportunidades nas organizações e busca responder a seguinte problemática: como o Business Model Canvas pode contribuir para a melhoria de uma empresa do setor moveleiro? Em busca de respostas, objetiva-se aplicar o Business Model Canvas a uma empresa do setor moveleiro. Em específico, apresentar a importância do empreendedorismo e da inovação para o crescimento econômico; apresentar o panorama do setor

moveleiro; e apresentar a ferramenta Business Model Canvas.

Em busca do embasamento teórico para dar sustentação às respostas a tais objetivos, faz-se necessária uma imersão na literatura, nos pressupostos teóricos que justificam a importância do empreendedorismo e da eficácia do Business Model Canvas, intencionando, assim, sugerir melhorias no gerenciamento, bem como no negócio como um todo, da empresa do setor moveleiro, objeto deste estudo.

O objeto de estudo desta investigação científica caracteriza-se como uma madeireira de pequeno porte, localizada no sul de Minas Gerais. É uma empresa de gestão familiar, que em nenhum momento, desde a sua fundação, aplicou algum modelo de avaliação de oportunidade. Neste contexto, a empresa sofre com as interferências advindas de fatores internos e externos.

Diante deste cenário, visa-se a aplicação do Business Model Canvas para aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades empresariais e do processo

gerencial, melhorar a parte estratégica, promover mudanças nas demais áreas da organização e do negócio como um todo.

Material de Métodos

Por focar na obtenção de informações na intenção de elaborar e aplicar um modelo de negócio para promover melhorias em uma empresa do setor moveleiro, essa investigação é tipificada como qualitativa quanto à sua abordagem. Pesquisas assim tipificadas intencionam saber sobre “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO; GUERREIRO, 2014, p. 21).

O Business Model Canvas usa a abordagem gráfica como sua marca fundamental e blocos de anotações como um recurso de registro e análise de atividades fundamentais do processo, para, assim, promover o reuso das informações em um novo projeto (NEVES, 2014). A simplicidade do modelo e a rapidez em sua realização são os principais benefícios do modelo. O alcance de bons resultados na gestão dos negócios pode acontecer por meio desta metodologia criativa, sendo necessário, apenas, dar respostas a algumas

perguntas: o que vou fazer? Para quem vou fazer? Como vou fazer? Quanto vou gastar? (SEBRAE, 2019).

O modelo é um mapa simples e visual, que consiste em nove componentes chaves que, quando analisados, mostram a conceituação do negócio em questão, ou seja, as possibilidades de como será possível gerar valor no mercado a partir dele, definindo assim os principais fluxos de processos e permitindo a análise e visualização do negócio como um todo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20-40), a descrição dos componentes do *Business Model Canvas* são:

1. Segmentos de Clientes (Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir).

2. Proposições de valor (Este componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico).

3. Canais (Este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma Proposta de Valor).

4. Relacionamento com clientes (Este componente descreve os tipos de

relação que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos).

5. Fontes de Receitas (Este componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes).

6. Recursos-Chave (Este componente descreve os recursos mais importantes exigidos para que o modelo de negócio e todas as partes descritas anteriormente efetivamente funcionem).

7. Atividades-chave (Este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio funcione).

8. Parceiros-chave (Este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar).

9. Estrutura de Custos (Este componente descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio).

Por focar na obtenção de informações na intenção de elaborar e aplicar um modelo de negócio para promover melhorias em uma empresa do setor moveleiro, essa investigação é tipificada como qualitativa quanto à sua abordagem. Pesquisas assim tipificadas intencionam saber sobre “o universo de

significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos

processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO; GUERREIRO, 2014, p. 21).

A obtenção de informações completas sobre o objeto de estudo, neste caso, a empresa do setor moveleiro, envolveu diálogos e análises do ambiente da organização, bem como de seus processos e produtos, para se detectar as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades presentes nos setores.

Com os dados coletados, chega-se à etapa na qual são apresentados os resultados. Faz-se, então, uma análise dos dados coletados em correlação com os componentes do *Business Model Canvas* e com o embasamento teórico, para na sequência aplicar a ferramenta em questão e propor estratégias para as correções das deficiências gerenciais verificadas no objeto de estudo.

A

Figura 1, exhibe as etapas do desenvolvimento desta pesquisa.

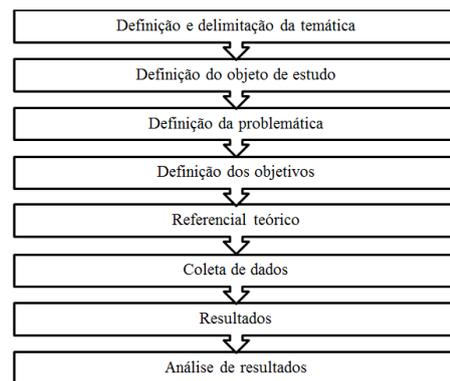


Figura 1 - Etapas do desenvolvimento desta pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Resultados e Discussão

Panorama do setor moveleiro

A indústria moveleira caracteriza-se pela junção de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais. Está segmentada pelo tipo de materiais usados na confecção dos móveis (madeira, metal e outros) e pelo uso a que se destinam (em especial, móveis para residências e para escritórios).

Os móveis de madeira detêm uma expressiva parcela do valor total da produção do setor, sendo classificados em dois tipos: retilíneos, que são lisos com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e os torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas, sendo a principal matéria-prima a madeira maciça - de lei de reflorestamento - podendo também incluir painéis de *medium-density fiberboard* (MDF).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMÓVEL,

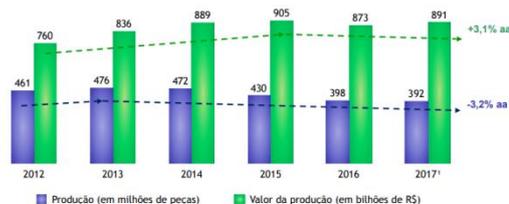
o Brasil, no ano de 2016, contava com 20,5 mil empresas de móveis em seu território, o que representou uma produção de 398 milhões de peças ao ano. O Brasil representa 3,4% da produção mundial de móveis e 0,4% das exportações mundiais, criando assim um crescimento de 3,8% ao ano no setor. Entre 2012 e 2017, a produção recuou 15% (em peças).

O Gráfico 1 expõe a evolução da produção de móveis no Brasil.

Gráfico 1 - Evolução da produção de móveis no Brasil.

Fonte: ABIMÓVEL (2016)

Em um período de 10 anos, as exportações recuaram 40%, por outro lado as importações tiveram um aumento de 3,5 vezes. Apenas em 2016, as



exportações cresceram 0,8%, enquanto as importações recuaram 33,3%. Entre 2013 e 2016, as microempresas, como se caracteriza o empreendimento desta pesquisa estudo, tiveram uma queda de 2,8% na produção. (ABIMÓVEL, 2016).

O Gráfico 2 apresenta, em milhões, as importações e as exportações do setor moveleiro no Brasil.

Gráfico 2 - Importações e exportações do setor moveleiro no Brasil (em milhões).



Fonte: ABIMÓVEL (2016).

Caracterização do objeto de estudo

A empresa objeto de estudo, fundada em 2013 e localizada no sul de Minas Gerais, caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, de gestão familiar. Em seu histórico, constam duas mudanças de endereço, ampliação do espaço físico e aumento no número de colaboradores.

A *priori*, o empreendimento deparou-se com muitas dificuldades, por não haver um número grande de fornecedores e a concorrência ser mais forte e presente na cidade. Porém, com o passar do tempo, a concorrência no município foi ultrapassada, tanto em qualidade quanto em tecnologia empregada na confecção dos móveis, assim, tornando mais fácil o comércio e mais rentáveis as vendas dos produtos.

No início, seria apenas uma marcenaria que produziria móveis, planejados ou não, no entanto, os produtos colocados no mercado respaldaram o empreendimento. Hoje, a marcenaria conta com uma loja, onde são vendidos móveis e artesanatos de

fabricação própria. Os mesmos são comercializados com outros lojistas, atacadistas e varejistas de todos os tipos.

O seu planejamento tem ajustes frequentes, tal fato justifica-se pela ausência de uma gestão estratégica para melhorar os seus processos. Neste contexto, a empresa sofre com as interferências advindas de fatores internos e externos.

O Quadro 1, expõe os dados deste objeto de estudo.

Quadro 1 - Dados da empresa objeto de estudo.

NOME FANTASIA	Marcenaria São José Ltda.
LOCALIZAÇÃO	Rua José Ribeiro de Souza, Bairro Raio do Sol, São Sebastião do Rio Verde - MG.
TIPIFICAÇÃO	Ramo moveleiro de atividade, tendo como portfólio principal: mesas, cadeiras, móveis planejados sob encomenda e diversos outros.
ANO DE FUNDAÇÃO	2013
TAMANHO	Empresa de pequeno porte sendo, sendo local e matriz.
ESTRUTURA	Conta com uma estrutura física adequada para a produção de móveis de qualidade e pronta para atender às necessidades dos clientes.
FUNCIONÁRIOS	A empresa conta atualmente com 8 colaboradores, sendo 7 deles responsáveis pela confecção dos móveis e o dono do empreendimento responsável pela parte administrativa.
SETORES	A empresa conta com poucos departamentos.

	Por ser uma empresa de pequeno porte, o proprietário cuida da maioria dos processos administrativos.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para facilitar a aplicação do *Business Model Canvas*, conforme descrito no objetivo do trabalho, será realizada a apresentação e a análise de dados da empresa.

Mercado

A empresa atua no setor moveleiro, tendo uma concorrência forte, justificada pelo grande número de empresas de grande porte que atuam no Brasil. Contudo, na microrregião onde está situada, existem poucos concorrentes diretos, tornando-a, assim, mais competitiva no mercado e permitindo-lhe crescer no segmento, em competitividade e lucratividade. A comercialização de seus produtos é feita por uma loja própria e por meio de aplicativos e de redes sociais como *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*.

Produtos

Os produtos são de total qualidade, fator gerador de grande satisfação nos clientes. São produzidos de acordo com os critérios do cliente, permitindo-lhe a liberdade de escolha em matérias-primas e tipo de mão de obra. Eles são entregues por transportadora ou pelo sistema de correios, porém, se o móvel for de difícil

instalação ou se houver alguma dificuldade na entrega, a empresa responsabiliza-se pelo transporte e instalação do mesmo.

Fornecedores

Os fornecedores são diversos, devido ao grande número de concorrência entre os mesmos e, também, pela grande diversidade de matéria-prima necessária para confecção de móveis com alto padrão de qualidade. Dentre as matérias-primas, estão as madeiras de diversas espécies, MDF (*médium-density fiberboard*) ou placa de fibra de média densidade, ferragens e produtos químicos. Há também os fornecedores de materiais e equipamentos, que também são diversos, devido ao grande número de máquinas existentes no empreendimento.

Estrutura de custos

A seguir, na Tabela 1, apresenta-se a estrutura de custos mensais da empresa, com a demonstração dos gastos com insumos (matéria-prima), energia elétrica, mão de obra, impostos, investimentos entre outros.

Tabela 1 - Estrutura de custos mensais da empresa objeto de estudo.

Custos fixos (internet, contabilidade, jurídico)	R\$ 2.000,00
Mão de obra	R\$ 12.000,00
Matéria-prima	R\$ 18.000,00

Manutenção	R\$ 1.500,00
Energia elétrica	R\$ 300,00
Custo financeiro (tarifas bancárias, juros)	R\$ 200,00
Investimentos em marketing	R\$ 500,00
Total	R\$ 34.500,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Aplicação do Business Model Canvas

A aplicação do *Business Model Canvas* deu-se a partir das informações obtidas em entrevista com o empreendedor, além das observações feitas *in loco*. Assim, de acordo com a realidade da empresa, foi aplicado o seu primeiro modelo de negócio.

Como exposto no modelo de negócio ilustrado no Quadro 2, a proposta de valor realizada pela empresa é “confeccionar produtos de qualidade garantindo a total satisfação dos clientes”.

Os segmentos de clientes que o empreendimento atende são os lojistas de cidades turísticas, que adquirem grandes quantidades de móveis e artesanatos; os atacadistas das mesmas cidades, que compram e vendem em grandes quantidades; clientes das classes A, B e C, que buscam um móvel com qualidade e durabilidade garantidas pelo fabricante.

O relacionamento com os clientes dá-se pelo programa de descontos. Dessa forma, cada vez que o cliente compra na

loja, ele ganha um desconto para a próxima compra, a depender do produto comprado e de seu valor.

Os canais de comunicação começam na própria empresa, local onde são fabricados os móveis. O cliente pode comprar os produtos já prontos ou fazer a encomenda dos móveis personalizados. Outra maneira de se adquirir um móvel dá-se por meio dos representantes da empresa, que, após um primeiro contato com o cliente, fazem uma visita ao potencial comprador no intuito de oferecer toda a variedade de produtos e customizações disponibilizados pela empresa. Há, também, os contatos feitos por meio de aplicativos como o *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*, onde os clientes fazem seus pedidos de acordo com os seus desejos. As transportadoras, ao fazerem as entregas aos clientes finais com toda a segurança, também atuam como canais de comunicação.

Quadro 2 - Primeira aplicação do *Business Model Canvas* da empresa objeto de estudo.

8 Parceiros-chave Atacadistas; Fornecedores de matéria-prima; Colaboradores.	7 Atividades-Chave Confeção de móveis não planejados; Confeção de móveis planejados.	2 Proposições de valor Confeccionar produtos de qualidade, garantindo a total satisfação do cliente.	4 Relacionamento com clientes Programa de descontos da empresa.	1 Segmentos de Clientes Clientes que buscam móveis de qualidade; Clientes das classes A, B e C; Atacadistas; Lojistas.
	6 Recursos-Chave Intelectuais; Físicos; Humanos.		3 Canais Representantes; Transportadoras; Local.	
9 Estrutura de Custos Aluguel da loja; Insumos; Impostos; Folha salarial; Contador; Internet.			5 Fontes de Receitas Venda de móveis planejados; Venda de móveis planejados.	

No componente referente às atividades-chave está a confecção de

móveis planejados ou não. Os móveis mais requisitados são: mesas de todos os tipos e tamanhos, cadeiras e bancos, armários de cozinha e também aparadores. A empresa prima pelo processo de fabricação padronizado, estando sempre em busca de melhorias, quer seja no setor de produção da confecção ou no setor administrativo.

A **Figura 2**, apresenta um exemplo de móvel produzido pela empresa.



Figura 2 - Mesa.

Fonte: Arquivos da empresa (2020).

Os recursos-chave são humanos, físicos e intelectuais. Os recursos caracterizam-se como humanos, por gerarem valor à organização e ao cliente; como físicos, por produzirem móveis de qualidade; como intelectuais, pelo fato de os colaboradores possuírem conhecimentos específicos para a fabricação dos móveis.

Os parceiros-chave são os colaboradores, por garantirem a produção de qualidade dos móveis; os fornecedores de matéria-prima, por fornecerem o insumo indispensável na

elaboração do produto final; e os atacadistas, por comprarem em grande quantidade, favorecendo o faturamento da empresa.

Na estrutura de custos da empresa, há os insumos, a matéria-prima para a confecção do produto final; o pagamento de contas (energia elétrica e serviços como internet); folhas salariais, que têm um peso grande no orçamento; impostos; despesas com os honorários do contador; e aluguel da loja.

As fontes de receitas da empresa são obtidas por meio das vendas de móveis modulares ou planejados. Por ser a produção dividida em apenas duas categorias de produtos, é possível oferecer aos clientes uma maior qualidade nos itens, sendo as únicas atividades que geram impacto no faturamento do objeto de estudo.

Após a aplicação do primeiro *Business Model Canvas* produzido para a empresa, diagnosticou-se a necessidade de algumas mudanças no intuito de melhorar a proposta de valor. A partir desta análise, uma nova pesquisa foi feita em conjunto com o proprietário para a projeção de um novo modelo de negócio.

Um novo olhar sobre o modelo de negócio foi apresentado ao empresário,

contendo a nova proposta de valor, como mostra o .

De acordo com a nova proposta de valor traçada no segundo *Business Model Canvas*, foi possível perceber não apenas o que a empresa entrega ao cliente, mas também, qual “dor” ela retira do mesmo, mostrando assim onde o empreendimento deve focar para atingir seu objetivo de crescimento e a melhor maneira de entregar valor ao seu potencial cliente. A proposta de valor foi definida como “proporcionar um móvel de qualidade para transformar sua casa em um lar, mostrando assim a sua personalidade e bom gosto”.

No componente segmentos de clientes, foram mantidos os consumidores das classes A, B e C, pois alguns produtos da empresa detêm valores elevados. Os atacadistas e lojistas também foram mantidos, por serem grandes consumidores dos produtos da empresa, adquirindo-os em grande volume para uma posterior revenda

Quadro 3 - Segunda aplicação do *Business Model Canvas* da empresa objeto de estudo.

8 Parceiros-chave Fornecedores de matéria-prima; Colaboradores; <i>Buffets</i> .	7 Atividades-Chave Confecção de móveis não planejados; Confecção de móveis planejados; Aluguel de móveis	2 Proposições de valor Proporcionar móveis de qualidade, para transformar sua casa em um lar, mostrando, assim, sua personalidade e bom gosto.	4 Relacionamento com clientes Programa de descontos da empresa.	1 Segmentos de Clientes Clientes das classes A, B e C; Atacadistas; Lojistas; <i>Buffets</i> .
	6 Recursos-Chave Físicos; Humanos.		3 Canais Representantes; Local.	
9 Estrutura de Custos Folha salarial; Matéria-prima.		5 Fontes de Receitas Venda de móveis não planejados; Venda de móveis planejados; Aluguel de móveis.		

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2020).

A partir da nova análise feita na empresa, percebeu-se uma nova oportunidade de negócio, o aluguel de móveis para festas e eventos. Devido a esta oportunidade, foram acrescentados os *buffets*, sendo considerados como uma nova fonte de renda para o empreendimento.

No componente relacionamento com os clientes, ficou determinado que, no atual momento da empresa, não seria possível introduzir uma nova maneira de beneficiar os seus clientes, sendo mantido o mesmo programa de descontos com os mesmos benefícios.

Os canais de comunicação da empresa continuaram os mesmos. Em um primeiro contato o cliente pode visitar o empreendimento e, assim, realizar suas compras de móveis modulares, ou, apresentar um projeto e solicitar o orçamento para, posteriormente, encomendar o seu móvel planejado. A outra maneira para a obtenção dos móveis continua ocorrendo por meio dos representantes, com a prévia solicitação de visita à residência

do cliente, para a realização de orçamentos.

No que se refere às atividades-chave do negócio, permaneceram a confecção de móveis não planejados e de móveis planejados, sendo acrescido o aluguel de móveis para festas e eventos em geral.

Como recursos-chave, foram considerados os recursos humanos e físicos, sendo retirados os recursos intelectuais, pois tal habilidade intelectual é inerente capital humano. Sendo assim, os colaboradores que geram valor para a empresa e para o produto compõem os recursos humanos; já os recursos físicos estão relacionados à matéria-prima, ao local de trabalho e ao maquinário em geral.

Os parceiros-chave continuaram sendo os fornecedores de matéria-prima, por se mostrarem sempre comprometidos com a eficiência e a pontualidade. Os colaboradores entram nesse componente do modelo de negócio, reforçando o bom relacionamento, engajamento e o comprometimento com a missão, visão e valores da empresa. Nesse novo *Business Model Canvas*, os *buffets* entram, também, como parceiros-chave, pela aproximação firmada nos momentos nos quais ocorre a necessidade de alugar

qualquer tipo de móvel, gerando assim uma parceria fundamental.

Na estrutura de custos, foram analisados todos os componentes do modelo de negócio anterior, ficando em definitivo a folha salarial dos funcionários e a obtenção de matéria-prima, por serem estes os principais custos da empresa.

Foram mantidas as mesmas fontes de receitas do modelo de negócio anterior, a saber, a venda de móveis não planejados e a venda de móveis planejados, que, até o momento, representam a total e a única fonte de renda do objeto de estudo. Acrescido a estas fonte de recursos, o aluguel de móveis para festas e eventos em geral, como uma possibilidade rentável para o objeto de estudo.

Conclusão

Como o *Business Model Canvas* pode contribuir para a melhoria de uma empresa do setor moveleiro? Tal problemática motivou esta investigação científica, a qual tem como temática os modelos de avaliação de oportunidades. Contextualizada assim, foram lançados como desafio nesta empreitada os seguintes objetivos: objetivo geral - aplicar o *Business Model Canvas* em uma empresa do setor moveleiro; e

objetivos específicos - apresentar a importância do empreendedorismo e da inovação para o crescimento econômico; apresentar o panorama do setor moveleiro; apresentar a ferramenta *Business Model Canvas*.

Caracterizada como aplicada quanto à sua natureza; qualitativa quanto ao modo de abordagem; exploratória e descritiva quanto ao seu objetivo geral; bibliográfica e estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa buscou investigar uma empresa do setor moveleiro na intenção de aplicar um modelo de negócio para clarificar seus problemas de gestão e propor possíveis melhorias.

Com a elaboração de um modelo de negócio simultânea às observações feitas no âmbito da empresa objeto de estudo, foi possível identificar a proposta de valor; o segmento de clientes; o relacionamento com clientes; os canais; os parceiros-chave; as atividades-chave; os recursos-chave; a estrutura de custos; e as fontes de receitas, sendo estes os componentes do *Business Model canvas*.

Houve, então, a aplicação do modelo de negócio em dois momentos bem distintos. Na primeira aplicação, apreciou-se o negócio com suas características atuais, na segunda, prospectou-se o empreendimento a

níveis desejáveis, haja vista, a melhor geração de valor para os clientes. A segunda aplicação teve como parâmetro as características da empresa contidas no primeiro *Canvas*, desta maneira, oportunizou-se uma nova ideia de negócio para o empreendimento em estudo, o aluguel de móveis para festas e eventos, sendo esta atividade inserida nas atividades-chave e nas fontes de receitas; os *buffets* foram acrescentados aos parceiros-chave e ao segmento de clientes; a estrutura de custos foi reduzida, sendo composta por folha salarial e matéria prima; os canais de comunicação são o local e os representantes; o relacionamento com os clientes dar-se-á por meio de programa de descontos; e, por fim, a proposta de valor repaginada em “proporcionar um móvel de qualidade para transformar sua casa em um lar, mostrando assim a sua personalidade e bom gosto”.

Notou-se que o *Business Model Canvas* é uma importante ferramenta para empresas de micro, pequenos e médios portes nos dias de hoje. No caso do objeto de estudo, a sua aplicação, dada em dois momentos, possibilitou a compreensão de que, para o negócio manter-se bem posicionado no mercado, precisa estar conectado com as mudanças de comportamento dos

clientes e dos concorrentes. No caso específico, um olhar sobre as atualizações decorrentes das produções do setor moveleiro, bem como as ações empreendedoras e as inovações em produtos e serviços.

Frente a tais percepções, concluiu-se esta investigação com a certeza da real contribuição desta ferramenta simples, de fácil entendimento em sua aplicabilidade, mutável, visual em seu esquema de apresentação de propostas, e viabilizadora de sucesso nos processos gerenciais.

Em um *feedback* explicitado pelo gestor da empresa objeto desse estudo, expressou-se o interesse na aplicação do modelo de negócio exposto. Espera-se que os resultados dados pela aplicação desse modelo de negócio possam influenciar a empresa nas melhorias de seus processos, e que agreguem conhecimentos importantes a seu gestor e a seus colaboradores, possibilitando, assim, o crescimento econômico tanto da empresa quanto do setor.

Como proposta para trabalhos futuros, uma boa sugestão seria a comparação das aplicações do *Business Model Canvas* de empreendimentos que atuam no mesmo segmento de mercado, para que haja uma análise das mudanças

em suas propostas de valor e suas interferências nas empresas analisadas.

Referências

MINAYO, M. C. de S.; GUERRIERO, I. C. Z. Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**. 2014.

NEVES, A. **Design Thinking Canvas**. 2014. Disponível em <http://www.designthinkingCanvas.com.br>. Acesso em: 12 ago. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro. 2011.

SEBRAE. **Aprenda a criar um quadro de modelo de negócios para renovar sua empresa**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 02 set. 2020.