

Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis

Mayara Atherino Macedo
m.atherinomacedo@gmail.com
UFSC

Alvaro Guillermo Rojas Lezana
lezana@deps.ufsc.br
UFSC

Nelson Casarotto Filho
casarottofilho@gmail.com
UFSC

Maiara Gizelli Dallazen Camillo
maiarag@gmail.com
UNIVALI

Resumo: Este artigo explora os conceitos existentes na literatura acerca do termo modelo de negócio e descreve a ferramenta business model canvas, com a intenção de compreender como ela poderá colaborar para o processo de construção de um modelo de negócio. O objetivo da pesquisa foi busca descrever como ocorreu a aplicação da ferramenta de construção de modelo de negócio business model canvas em uma fábrica de móveis de Santa Catarina. Para tanto, o trabalho se propôs a conceituar e apresentar as partes integrantes de um modelo de negócio, e explicar como funciona a ferramenta business model canvas. Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem qualitativa desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, por meio de reuniões de ideação e co-criação entre os pesquisadores e gestores da empresa. Os autores do estudo atuaram de forma ativa, intervindo e transformando o processo de construção do modelo de negócio da empresa. Como conclusão percebeu-se a importância de se desenvolver um modelo de negócio, para alinhar o produto ou serviço que está sendo oferecido conforme o perfil do público alvo, e de acordo com as capacidades da organização. A estruturação do modelo de negócio através da ferramenta business model canvas serve de um guia para o empreendedor, ou seja, é um mapa do negócio, que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias de negócio.

Palavras Chave: modelo de negócio - canvas - business model - processo - sucesso

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, conforme Orofino (2011), as organizações operam em ambientes turbulentos, e com a transformação das economias industriais, informação e conhecimento são cruciais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e expansão do negócio. O conhecimento gerado pelas empresas consiste em seu ativo central, produtivo e estratégico, de forma que as organizações estão se transformando, passando a viver na era da informação.

Para que as organizações consigam se manter competitivas, precisam definir um modelo de negócios certo; tentando antes de lançar no mercado e, adaptá-lo constantemente frente às respostas do mercado; ou gerenciar incertezas. Para isso, a empresa precisa compreender como funciona o seu negócio, internamente (as atividades e recursos essenciais), e externamente (a maneira como o produto/serviço é oferecido aos clientes), para desta forma, delinear a forma um modelo de como o negócio irá funcionar, guiando a execução da estratégia para colocá-la em prática. (OROFINO, 2011). O estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócio fará com que a instituição compreenda o que faz e por quê; além de como, quando, onde, porque e para quem irá entregar um valor.

Um modelo de negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza.

Este estudo explora os conceitos existentes na literatura acerca do termo modelo de negócio e descreve a ferramenta *business model canvas*, com a intenção de compreender como ela poderá colaborar para o processo de construção de um modelo de negócio. Assim, o objetivo do artigo é descrever a aplicação da ferramenta *business model canvas* em uma empresa de móveis de Santa Catarina.

2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente artigo desenvolve um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro de Santa. Com base no objetivo da pesquisa foi realizado a construção de um portfolio bibliográfico, o qual, a partir deste, realizou-se a análise sistêmica dos arquivos objetivando localizar publicações com a temática sobre modelos de negócios.

As fontes de consulta foram as bases de dados Scielo, Science Direct, Scopus e ISI Web of Science e as palavras-chave pesquisadas foram *business model*, *business model canvas* e *business model generation*. O foco da pesquisa foram artigos, visto que apresentam uma grande circulação no meio acadêmico, entretanto, não foram descartadas teses e dissertações sobre o tema.

Assim, 614 documentos foram localizados (excluindo-se os duplicados), a primeira filtragem foi através do título de resumo dos artigos, resultando em 132 publicações. Destes, 54 estavam disponíveis, e após a leitura detalhada dos textos, 34 foram considerados alinhados com o tema da pesquisa. Com os artigos selecionados, foram identificados os conceitos pertinentes ao tema pesquisa e desenvolvida a revisão bibliográfica.

O estudo desenvolvido foi do tipo empírico, desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação, de abordagem qualitativa (MIGUEL, 2012). Assim, a partir de um problema da empresa – criação de uma linha de móveis *premium*, a pesquisa foi planejada para obter a melhor eficiência e eficácia do uso da ferramenta *business model canvas* para desenvolvimento do modelo de negócio de organização. Assim, os pesquisadores atuaram no processo de construção do modelo de negócio como um especialista externo. Assim, o processo desenvolveu através de reuniões com os gestores da empresa, por meio de atividades de ideação e co-criação dos blocos constitutivos da ferramenta *business model canvas*, onde os pesquisadores atuaram intervindo, transformando o processo de construção do canvas. Após

as reuniões obteve-se como resultado o modelo de negócio da empresa moveleira, que foi avaliado e comparado com a teoria.

3. MODELO DE NEGÓCIO

O termo modelo de negócio é um fenômeno relativamente recente, segundo Orofino (2011), o vocábulo começou a ganhar evidência a partir de década de 90 com o advento da internet e o surgimento das empresas *pontocom*. Ultimamente o termo tem recebido destaque na literatura de gestão sob diversas conceituações, porém, não existe um consenso entre os autores sobre a definição ou natureza do que é modelo de negócio, aparecendo na literatura sob diferentes características e componentes. (OROFINO, 2011)

Teece (2010) descreve modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. Os fatores que devem ser definidos na concepção do modelo de negócio, englobam a definição das tecnologias e as características a serem incorporadas ao produto/serviço, os benefícios que o produto/serviço entregará ao cliente, os mercados-alvo, as fontes de receita disponíveis e os mecanismos para converter parte dos pagamentos recebidos em lucro. Em outras palavras, um modelo de negócio evidencia o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, descreve como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do público-alvo, e obter os lucros provenientes das vendas. (TEECE, 2010)

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) um modelo de negócio define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeia de valor. O modelo de negócio deve cumprir as seguintes funções: 1) articular a proposição de valor aos usuários; 2) identificar os mercados alvo; 3) determinar as formas de obtenção de receitas; 4) definir a estrutura da cadeia de valor necessárias a criação de distribuição do valor; 5) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; 6) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; 6) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes, e 8) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes. (CHESBROUGH, 2010).

Cavalcante; Kesting e Ulhoi (2011) descrevem o modelo de negócio como uma forma de “fornecer estabilidade para o desenvolvimento de atividades de uma empresa e, ao mesmo tempo, ser flexível o suficiente para permitir a mudança”. Para Drucker (2002) um modelo de negócio consiste na definição de quem é o cliente, o valor que será entregue ao consumidor e como o serviço ou produto será melhor ofertado.

Sob a ótica do empreendedorismo, Morris; Schindehutte e Allen (2005) destacam a importância do fator econômico estar em evidência no modelo de negócio, e o descrevem como a combinação de elementos que resultam na criação de valor, com o objetivo de produzir crescimento e retornos financeiros à empresa. Os autores definem valor como algo produzido a partir dos recursos geradores da inovação na empresa, que são construídos com base na forma como a organização se relaciona adequadamente com seus fornecedores, clientes e parceiros. Wikström *et al.* (2010) citam Stewart e Zhao (2000) ao esclarecer que o modelo de negócio consiste na forma como a empresa produz lucro, ou, segundo a maneira como os recursos são transformados em produtos econômicos. (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Wikström *et al.* (2010) definem o modelo de negócio como um valor gerado a partir de combinação de uma série de recursos, entregue aos clientes e outras partes interessadas, e a forma como a empresa obterá ganhos financeiros dos parceiros que consumiram o valor produzido. Zott e Amit (2010) corroboram a afirmação de Wikström *et al.* (2010), descrevendo que o modelo de negócio visa criar valor total para todas as partes envolvidas, através da interação entre a proposição de valor da empresa, suas fontes de receita e

mecanismos de obtenção de lucro. Afuah (2004) enfatiza a questão do modelo econômico na sua definição de modelo de negócio, descrevendo-o como o conjunto de atividades executado por uma empresa para fornecer benefícios aos seus clientes, e, em contrapartida obter lucro.

Já Magretta (2002) defende que o conceito de modelo de negócio é mais abrangente, e não é caracterizado somente pela definição de uma proposta de valor, modelo de receita, estrutura de custos e uma série de recursos. O autor defende que termo é entendido como um sistema integrado das interdependências geradas pelo conjunto de estruturas, atividades e processos de uma empresa. Ou seja, para Magretta (2002), a proposta de valor de um empreendimento consiste na junção das diversas partes do negócio, de forma a criar um valor apropriado.

Em contrapartida a todos os modelos apresentados até o momento, destacamos o conceito elaborado por Osterwalder (2004a), que descreve uma abordagem mais abrangente, que consiste em uma descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. O autor também caracteriza o modelo de negócio como uma maneira de aperfeiçoar a forma como as empresas realizam negócios sob condições de incertezas, para ele um modelo de negócio “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b, p. 14).

Então, o modelo de negócio caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócio é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b). Ou seja, de forma simples, um modelo de negócio consiste na descrição dos fatores essenciais para um empreendimento criar valor, e na definição das relações que ocorrerão entre o mercado e a empresa.

3.1. COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio, conforme Johnson; Christensen e Kagermann (2008) é composto por um conjunto de quatro blocos que descrevem a forma que a empresa cria e entrega valor aos seus clientes. O primeiro bloco é a proposição de valor do consumidor, o segundo grupo é a fórmula do lucro (modelo de receitas, estrutura de custos e estabelece a margem de lucro), o terceiro componente consiste nos recursos-chave (pessoas, tecnologia, produtos, infraestrutura, equipamentos, canais, etc.), e o quarto bloco é formado pelos processos-chave (atividades operacionais que permitem a empresa entregar o valor ao público-alvo). A interação entre os recursos e processos-chave são fundamentais para solucionar o problema de um grupo de clientes, uma vez que, quando a relação entre eles é bem executada, cria-se uma vantagem competitiva duradoura. (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008)

Doganova e Eyquem-Renault (2009) identificam os componentes de construção do modelo de negócio e os agrupam em três grandes blocos. O primeiro bloco é a proposta de valor, o qual esclarece que o valor ofertado ao cliente está embutido na proposta de produto/serviço da empresa; o segundo grupo descreve quais são os parceiros-chave e canais, através dos quais o valor é produzido e entregue; e o por último, o bloco do modelo das receitas, que traduz as dimensões anteriores em estrutura de custos e potencial lucro.

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que um modelo de negócio é formado por três dimensões: clientes-alvo, oferta de serviços/produtos e o valor que cliente se dispõe a pagar por eles, e a estruturação e remuneração da empresa. Magretta (2002) defende que algumas perguntas simples podem orientar o empreendedor na construção de um modelo de negócio,

são elas: “Quem é o cliente? Como agregar valor ao cliente? Como é que vamos ganhar dinheiro neste negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos agregar valor aos clientes a um custo adequado?” (MAGRETTA, 2002).

Outras abordagens mais recentes e que respondem as questões propostas por Magretta (2002), são as propostas de Teece (2010) e Wikström; *et al.* (2010). Teece (2010) define seis elementos essenciais para construir um modelo de negócio, os clientes, a tecnologia a ser empregada no desenvolvimento da proposta de valor, o mercado alvo, as receitas, a rede e a captura de valor. Já Wikström; *et al.* (2010), abordam cinco conjuntos de elementos, mais abrangentes, sendo definidos como valor, flexibilidade, organização, inovação e crescimento. O modelo de Teece (2010) é mais focado nos processos da empresa, enquanto o de Wikström; *et al.* (2010) está mais relacionado com as características do empreendimento.

Osterwalder (2004b) desenvolveu um estudo que avaliou e comparou os modelos de construção mais comuns na literatura e, a partir disso, identificou os componentes mencionados com maior frequência. O resultado desta pesquisa consiste em uma síntese com nove blocos de construção, que abrangem todos os componentes dos modelos de negócios mencionados por pelo menos dois autores, excluindo-se os elementos relacionados aos concorrentes. Os componentes para a construção do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais (comunicação, distribuição e vendas), o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos.

3.2. A FERRAMENTA *BUSINESS MODEL CANVAS*

A partir dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011), os autores ampliaram a forma de representar, desenvolvendo uma ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011b, p.12), intitulada *Business Model Canvas*, representada na figura 1 em um esquema conceitual.

A figura 1 consiste em uma representação abstrata dos nove grupos que compõem um modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004b), apresentando um cenário interativo, onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas, e explicitar facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os atores. A partir deste Osterwalder e Pigneur (2011) transformaram o esquema conceitual *business Model canvas* (figura 2). em um mapa visual, como uma ferramenta dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011b).

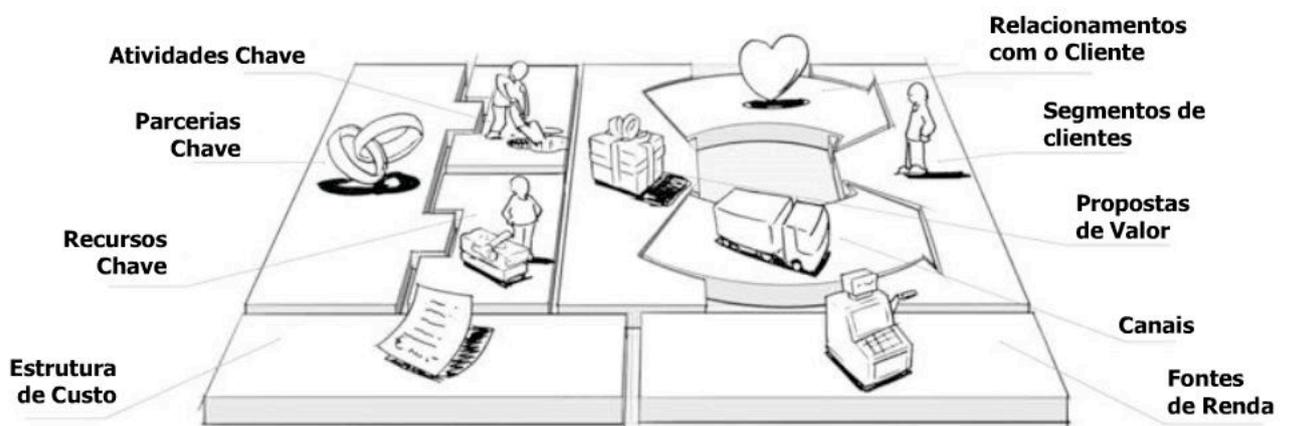


Figura 1: Representação dos nove blocos do modelo de negócio. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.18-19)

O objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta, foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que *business model canvas* apresenta um linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).



Figura 2: Ferramenta *Business Model Canvas*. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.44)

A ferramenta do *business model canvas* consiste em um mapa visual que irá orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o *canvas* é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa. (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011b; OROFINO, 2011).

A maneira como estes elementos estão dispostos permite que o *canvas* seja dividido em duas partes, um lado emocional (esquerdo), abordando questões relacionadas a relacionamento e interação entre os atores; e um lado lógico/racional (direita), cujo foco está na eficiência do processo. A proposição de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado de desenvolve (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011b).

Os nove blocos básicos que compõem do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011a) estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011a). O tabela 1 apresenta com maiores detalhes os nove componentes deste modelo.

O *business model canvas* consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e pratica de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negocio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e análise. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b). O mais interessante, é que nenhum dos nove elementos constitutivos do *canvas* são considerados como novos pelos empresários, mas, a representação do modelo do negócio de maneira holística e em apenas uma folha de papel é algo surpreendentemente novo para a maioria dos empreendedores (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010).

Quadro 1: Os nove blocos do modelo de negócio e suas características. Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004, pp. 43); Osterwalder e Pigneur (2011b, pp. 20-41).

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Quanto ao processo de construção de um *canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011b) recomendam que o *canvas* seja impresso e as ideias construídas por meio de *post-its*, desta forma é possível que varias pessoas possam discutir juntos os elementos do *canvas*. O uso do *post-it* é para deixar o processo mais dinâmico e flexível, de forma a modificar as propostas e ideias de forma rápida e prática. O processo de construção de um modelo de negócio é o

ponto de partida para um empresa, entretanto, cada organização pode personalizar o método adaptando-o a sua realidade. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B).

Assim, a construção de um modelo de negócio é uma forma da organização estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro. O uso da ferramenta *business model canvas* para este propósito facilita o processo e permite que seja feita uma avaliação das diferentes áreas do empreendimento e suas interações.

4. APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO MOVELEIRO DE SANTA CATARINA

Esta seção tem por objetivo apresentar o estudo de caso de uma empresa de fabricação de móveis de Santa Catarina, por meio da descrição da construção do *business model canvas* no empreendimento.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada teve o início das suas atividades em abril de 2012. Nasceu como a extensão de uma empresa de marcenaria naval que decidiu expandir sua área de atuação para produção de móveis e objetos de decoração em madeira, com foco em design. O grande diferencial em relação a concorrência é a aplicação da técnica de construção, materiais e estética da indústria naval na produção de mobiliário. Apesar de ser uma linha de negócios pertencente a outra indústria, possui composição societária diferente, além de se apresentar ao mercado com uma marca própria. A partir do *business model canvas*, serão descritos nas próximas seções os nove blocos constituintes do modelo de negócio da fábrica de móveis catarinense.

4.2. SEGMENTO DE CLIENTES

Sobre a segmentação do mercado consumidor, a empresa tem como público alvo mulheres, a partir dos 30 anos, das classes A/B, com grande poder de compra. São pessoas que gostam de decoração, e se atualizam sobre as novidades do mercado lendo revistas especializadas no assunto, realizando suas compras baseadas no conhecimento oriundo destas mídias, e que buscam, principalmente, modernidade e inovação.

Assim, o segmento de clientes atendido pela empresa de móveis é classificado como mercado de segmentação, desenvolvendo móveis que possuam como característica a diferenciação, ou seja, o desenvolvimento de peças de alta qualidade (através do uso de materiais oriundos da área naval), uso do design e fabricação artesanal (que agrega valor e permite uma infinidade de formas).

4.3. PROPOSTA DE VALOR

Conforme afirmam Churchill e Peter (2000) há diversos fatores que podem influenciar o processo de compra do consumidor, dentre eles, podemos destacar o aspecto de novidade do produto, a complexidade, qualidade percebida, a aparência do produto, além da embalagem e rótulo. Assim, a proposta de valor que a empresa moveleira apresenta ao seu segmento de clientes são do tipo qualitativo, onde o foco está na características diferenciadas dos produtos. Na seção a seguir são detalhadas os fatores que diferenciam o produto.

4.4. PRODUTOS

Os consumidores esperam que os produtos sejam bonitos, duráveis e que seja de qualidade, a empresa de móveis oferece aos seu segmento de cliente o status de possuir um móveis assinado por um designer, além de um estilo único. Os produtos da empresa de móveis são bens duráveis de compra comparada, sendo necessários diferenciais não só de preço e qualidade, mas também de design.

O mobiliário da empresa possui inspiração no universo náutico, garantindo às peças um visual diferenciado, com estética atemporal, tornando os produtos únicos e sem similares no mercado. Os projetos, desenvolvidos por designers com especialização em ergonomia, garantem peças exclusivas, confortáveis, funcionais, seguras e adequadas aos perfis antropométricos brasileiros.

A técnica de fabricação artesanal possibilita a customização do mobiliário, além de tornar todo e qualquer projeto possível, podendo se adequar ao gosto e tamanho da residência de cada cliente. A utilização dos materiais e técnicas de marcenaria naval permitem a fabricação de um produto com qualidade *premium*. A produção artesanal permite diversas possibilidades de formas e acabamentos e os materiais utilizados, os mesmo da indústria naval, são duradouros, resistentes à umidade, cupins e brocas. Conferindo um produto final com alta qualidade, durabilidade e valor agregado.

O design é um dos principais diferenciais dos produtos, pois, segundo Leão e Naveiro (2011), o design é importante fator nas inovações dos produtos, visando a competitividade. Todas as peças desenvolvidas são projetadas pelos designers da empresa, ou por arquitetos externos. Todas as peças têm a diferenciação baseada no produto, cujo grande diferencial em relação ao design, é a inspiração no universo naval para os projetos de móveis residenciais. Para o consumidor final o design é um dos fatores de maior importância ao comprar um móvel.

4.5. CANAIS

Os canais de venda, para os móveis residenciais da empresa, são os indiretos, neste caso, as lojas de decoração para classe A dos grandes centros, que vendem móveis e objetos de decoração multimarcas. Porém, para os projetos especiais e móveis planejados, o canal de venda é a própria fábrica, neste caso, a equipe de vendas, que neste caso, é realizado pela equipe de designers da empresa (devido a estrutura enxuta). O canal indireto é contemplado pelos escritórios de arquitetura, decoração e design de interiores.

4.6. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Um dos principais meios de relacionamento com o cliente é a possibilidade deste possuir um móvel assinado por um designer, além disso, também há a chance do consumidor ter um produto desenhado e produzido apenas para ele, um projeto exclusivo e único. Outros meio de relacionado da empresa com o segmento alvo é página profissional na rede social *facebook*, onde interage com os fãs postando informações relevante ao público, como informações sobre decoração, divulgação de projetos de arquitetos construídos pela empresa, divulgação de lojas de decoração/móveis onde há produtos da empresa, tendências de decoração, design, dentre outros. A exposição dos produtos em feiras de móveis destinadas ao consumidor final também é uma maneira de ter contato direto o público, expor o produto e explicar sobre todas as características do mesmos, além de sanar possíveis dúvidas. O trabalho de pós-venda, também é um importante fator considerado pela empresa.

4.7. FONTES DE RENDA

Os fluxos de rendimento do empreendimento do ramo moveleiro, são oriundos das vendas das peças projetadas internamente, como também da produção de objetos projetados por terceiros.

4.8. RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos chave são utilizados no cumprimento das atividades chave da organização, sendo assim, os principais identificados pelos empreendedores da fábrica de móveis foram aqueles relacionados à produção dos móveis.

4.9. ATIVIDADES CHAVE

O valor entregue aos clientes é um móvel de alta qualidade, durabilidade e design exclusivo, sendo assim, as atividades de marcenaria são primordiais. As ações de promoção da marca e de vendas também são atividades de suma importância para que o empreendimento obtenha sucesso. Por fim, porém não menos importante, as atividades de projeto de móveis, com a linguagem náutica e estética diferenciada, são de suma importância para que a empresa obtenha vantagens competitivas.

4.10. PARCERIAS PRINCIPAIS

O público das classes A e B, conforme estudo do SEBRAE/ESPM (2008), não frequentam o varejo tradicional e são altamente influenciados por arquitetos e decoradores no momento da compra. Sendo assim, arquitetos/designers são uma das alianças principais para o sucesso do empreendimento, tanto para obtenção de indicação de venda ou fabricante de peças exclusivas ao consumidor, como também para arquitetos para expor peças em mostras de decoração. Outras parcerias importantes são os fornecedores serviços terceirizados (que agregam valor aos móveis mas não são competência da empresa, como por exemplo o trabalho em inox). Profissionais que permitem que a empresa seja divulgada ao público, como assessoria de imprensa e desenvolvedores web (para atualização do site) também são essenciais.

4.11. ESTRUTURA DE CUSTOS

Os maiores custos para empresa de móveis são os oriundos da mão-de-obra especializada, uma vez que os móveis são de fabricação artesanal, e os necessários para manter a fábrica em funcionamento, e, os insumos dos móveis. Em seguida vêm os custos de transporte de peças e por último os royalties pagos aos designers que projetam as peças.

4.12. ESTRUTURA DE CUSTOS

Então, com base nos dados expostos anteriormente, pode-se transcrevê-lo ao *canvas* conforme tabela 2. O *canvas* de empresa de móveis de Santa Catarina (tabela 2) foi desenvolvido em novembro de 2011, época em que teve início o processo de criação do negócio. Hoje, um ano depois, a empresa já planeja atualizar seu modelo de negócio, uma vez que as vivências e experiências no mercado sugerem que alguns aspectos seja alterados, outros modificados e alguns excluídos.

Tabela 2: *Business Model Canvas* de uma empresa produtora de móveis de Santa Catarina. Fonte: as autores

Parcerias chave	Atividades chave	Propostas de valor	Relacionamento com o cliente	Segmentos de clientes
Arquitetos Serviços terceirizados Desenvolvimento web Assessoria de comunicação	<i>Know how</i> em marcenaria da empresa mãe Marketing Promoção de vendas Projeto (design).	Customização Durabilidade Design Artesanal Acabamento top Universo da indústria naval (madeira)	Marca Assinatura (design assinado) Pós-venda	Mulheres com mais de + 30 anos das classes A/B
	Recursos chave Maquinário Marceneiros Fornecedores Administrativo		Canais Arquitetos Designers Construtoras Lojas	
Estrutura de custo Mão-de-obra Logística Custos de infraestrutura Custos de produção Royalties		Fontes de receita Venda de móveis com projeto próprio Serviço de móveis planejados Projetos exclusivos (móveis)		

5. CONCLUSÕES

Com base em toda a literatura exposta neste artigo, pode-se perceber a importância de se desenvolver um modelo de negócio, para alinhar o produto ou serviço que está sendo oferecido conforme o perfil do público alvo, e de acordo com as capacidades da organização. Desenvolver um modelo de um negócio permite que ele seja entendido por todos os envolvidos no empreendimento, também garante que se perceba a importância e interdependência das principais áreas da empresa.

Todo processo de desenvolvimento de um modelo de negócio é único de cada empresa, onde cada empreendedor encontrará seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos de sucesso. Cada empresa iniciará a construção do seu modelo a partir de lógica, contexto e objetivos próprios. (OSTERWALDER: PIGNEUR, 2011b). Então a maneira de se obter sucesso na construção de um modelo de negócio é se envolvendo no processo, pesquisando, analisando e monitorando seu modelo de negócio.

Um grande desafio dos empreendedores é conseguir combinar em um mesmo modelo de negócio um valor diferenciado a seus clientes e obter lucro. Outra característica importante do modelo é que ele seja construído de forma flexível, de forma a permitir sua atualização, para acompanhar as mudanças do mercado. O estudo de caso descrito neste artigo, demonstrou de forma prática como funciona a ferramenta *business model canvas* e auxilia os empreendedores nesta jornada. Através dos seus nove blocos de construção a ferramenta permite que o modelo do negócio seja criado com uma linguagem única, permitindo descrever, entender, discutir, analisar e co-criar um empreendimento com criatividade.

Um modelo de negócio representa a lógica de como a organização irá gerar valor e ganhar dinheiro. Trata-se de um esquema simplificado do funcionamento do negócio de dentro para fora através da definição do valor a ser ofertado ao público e a maneira como



ocorrerá a interação com os clientes; além disso, o *canvas* também expõe o processo do negócio internamente, através da especificação das atividades, recursos e parceiros-chave, além da descrição dos custos e a forma como a empresa irá obter lucro.

A estruturação do modelo de negócio através do *canvas* serve de um guia para o empreendedor, ou seja, é um mapa do negócio, que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias de negócio. O *canvas* também permite que o empresário veja de forma clara e simplificada como a empresa gera e entrega um valor ao seu público, possibilitando que seja percebido se há alguma deficiência no processo de produção e de comunicação com o usuário. Assim, a ferramenta business model *canvas* surge como uma nova maneira de perceber a empresa contribuindo para que empreendedores criem modelos de negócio de sucesso.

6. REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. Business models: A strategic management approach. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. Management Decision, v. 49, n. 7-8, p. 1327-1342, 2011.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, Apr-Jun 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000
- DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Research Policy, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, 2009.
- DRUCKER, P. Melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração. Nobel, 2002.
- FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. Task Models and Diagrams for User Interface Design, p. 28-43, 2010.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. Harvard business review, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. Harvard business review, v. 80, n. 5, p. 86-93, 2002.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Elsevier, 2012.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research, v. 58, n. 6, p. 726-735, Jun 2005.
- OROFINO, M. A. R. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina
- OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. 2004a. 173 (Doctor). Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC
- _____. The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, v. 173, 2004b.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE/ESPM. Móveis para dormitório: Relatório Completo. Brasília, 2008. 170 p.. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/42BE322294C53E548325753E005F0969/\\$File/NT0003DB12.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/42BE322294C53E548325753E005F0969/$File/NT0003DB12.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2012.



TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, Apr-Jun 2010.

WIKSTRÖM, K. et al. Business models in project business. International Journal of Project Management, v. 28, n. 8, p. 832-841, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, Apr-Jun 2010.