

V. 8, N. 3, JUL./SET. 2018

Laís Viera Trevisan

Universidade Federal de Santa
Maria, Brasil
laisvtrevisan@gmail.com

Camila Borges Fialho

Universidade Federal de Santa
Maria, Brasil
ca.fialho@yahoo.com.br

Daniel Arruda Coronel

Universidade Federal de Santa
Maria, Brasil
daniel.coronel@uol.com.br

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v.
8, n. 3, p. 35-52, jul./set. 2018

RECEBIDO EM: 28/10/2017

APROVADO EM: 3/5/2018

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS CANVAS E ANÁLISE SWOT EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF CANVAS TOOLS AND SWOT ANALYSIS IN A SMALL BUSINESS

Resumo: O planejamento estratégico em uma organização consiste em um processo de análise da empresa sob diversos ângulos, em um direcionamento de rumos e monitoramento das ações. Nesse sentido, se bem utilizado pela empresa, ele é capaz de fornecer uma série de benefícios, contribuindo para um maior alcance dos resultados pretendidos. O planejamento estratégico dispõe de ferramentas de suporte à gestão estratégica, exemplos dessas são o Canvas e a análise SWOT. Diante disso, o presente estudo objetiva a implantação de tais ferramentas em uma empresa de pequeno porte do ramo de consultoria empresarial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem metodológica qualitativa, optando-se pelo estudo de caso. A partir de uma revisão bibliográfica, de pesquisa documental, de entrevista semiestruturada com os proprietários e de observação participante, foi possível a implantação das ferramentas, permitindo colocar à disposição dos gestores o modelo de negócio da empresa e também uma análise do cenário externo e interno à organização, que irão auxiliar na identificação de possíveis melhorias e na entrega de melhores propostas de valor aos seus clientes, bem como na definição de futuras estratégias de atuação.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Canvas. Análise SWOT.

Abstract: O planejamento estratégico em uma organização consiste em um processo de análise da empresa sob diversos ângulos, em um direcionamento de rumos e monitoramento das ações. Nesse sentido, se bem utilizado pela empresa, ele é capaz de fornecer uma série de benefícios, contribuindo para um maior alcance dos resultados pretendidos. O planejamento estratégico dispõe de ferramentas de suporte à gestão estratégica, exemplos dessas são o Canvas e a análise SWOT. Diante disso, o presente estudo objetiva a implantação de tais ferramentas em uma empresa de pequeno porte do ramo de consultoria empresarial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem metodológica qualitativa, optando-se pelo estudo de caso. A partir de uma revisão bibliográfica, de pesquisa documental, de entrevista semiestruturada com os proprietários e de observação participante, foi possível a implantação das ferramentas, permitindo colocar à disposição dos gestores o modelo de negócio da empresa e também uma análise do cenário externo e interno à organização, que irão auxiliar na identificação de possíveis melhorias e na entrega de melhores propostas de valor aos seus clientes, bem como na definição de futuras estratégias de atuação.

Keywords: Planejamento estratégico. Canvas. Análise SWOT.

I INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de constantes mudanças ambientais e tecnológicas, de um mercado cada vez mais exigente e ciente de suas necessidades, bem como de forte concorrência, é fundamental as empresas se adaptarem e repensarem suas estratégias regularmente. Uma forma de proporcionar respostas adequadas a essas demandas é o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial, bem como a utilização de suas ferramentas.

Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que facilitam a tomada de decisões e permitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dessa forma, é possível afirmar que a utilização sistemática do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, assim, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a organização.

Para auxiliar nos seus processos, a administração estratégica dispõe de algumas ferramentas, entre elas o *Canvas* e a análise SWOT. A primeira foi introduzida na literatura por Osterwalder (2004) e busca ajudar os gestores no desenvolvimento das estratégias para sua organização, de modo que viabiliza uma visão sistemática do seu modelo de negócio. A segunda busca analisar o ambiente externo e interno da organização, a fim de identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, que poderão auxiliar na elaboração de futuras estratégias para a empresa.

Nesse sentido, este estudo desenvolveu-se a fim de auxiliar na melhora de processos organizacionais de uma empresa, considerando os conceitos e as ferramentas de administração estratégica. A pesquisa será apresentada na forma de um estudo de caso, em função da ênfase em uma empresa específica. Como possui informações confidenciais a respeito da organização, por questões de sigilo, ela será denominada “Alpha”.

Com origem na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, a empresa atua no ramo de consultoria e capacitações e, no momento, passa por um processo de expansão de mercado e de carteira de clientes, abrangendo também a cidade São Luiz Gonzaga/RS e Região Central do estado. Em virtude disso, vem experimentando uma necessidade de melhor delimitar seu modelo de negócio e de reformular algumas áreas e atividades.

Assim, o objetivo deste estudo é, por meio da aplicação das ferramentas *Canvas* e análise SWOT, colocar à disposição da empresa um modelo de negócio estruturado, que servirá de fonte de informações para tomada de decisões dos gestores, identificação de melhorias e entrega de melhores propostas de valor aos seus clientes, bem como disponibilizar a análise do ambiente no qual a organização está inserida.

Conforme observado na literatura, há casos de empresas que obtiveram bons resultados com a utilização desses métodos; da mesma forma, a Alpha será capaz de apresentar diferenciais competitivos, já que poderá identificar necessidades de melhorias em suas diversas áreas e entregar melhores propostas de valor aos seus clientes, alinhada com seus objetivos estratégicos.

O artigo está estruturado em seis seções. Nesta primeira seção, apresenta-se a introdução. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico, no qual são expostos os temas abordados neste estudo: planejamento estratégico, análise do ambiente e análise SWOT, modelo de negócios e *Canvas*. Em seguida, na terceira seção, é

feita a apresentação da empresa Alpha. Os procedimentos metodológicos encontram-se na quarta seção. Já a implantação das ferramentas é apresentada na seção cinco, contemplando sua estruturação e aplicação. Por último, na seção seis, são apresentadas as considerações finais, sintetizando as principais contribuições para a empresa, além das suas limitações e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste no processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a aperfeiçoar a interação com os fatores externos e atuar de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2012). Para Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que busca organizar as ideias das pessoas e organizar ações (implementação) a fim de que se caminhe na direção pretendida sem desperdiçar esforços.

Mintzberg (2004) define alguns conceitos acerca de planejamento: a) planejamento é pensar no futuro; b) planejamento é controlar o futuro; c) planejamento é tomada de decisão; d) planejamento é tomada de decisão integrada; e e) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Em relação aos motivos pelos quais uma organização deve planejar, esse autor ainda cita: a) as organizações devem planejar para coordenar suas atividades; b) as organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração; c) as organizações devem planejar para ser “racional”; e d) as organizações devem planejar para controlar.

Segundo Andrade (2012), em relação ao planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, essas organizações se caracterizam por terem atividades que giram em torno de um diretor geral, que geralmente é o proprietário. Nessas empresas, geralmente o processo de planejamento é executado de maneira informal e centralizado e o processo de formulação de estratégias ocorre de forma deliberada, porém novas estratégias podem emergir na medida em que a visão do líder muda.

De acordo com Certo e Peter (2010), o processo de administração estratégica é baseado em cinco etapas: 1) análise do ambiente; 2) estabelecimento das diretrizes organizacionais; 3) formulação de estratégias; 4) implementação de estratégias; e 5) controle estratégico. A seguir, é apresentada a primeira etapa desse processo.

2.1.1 Análise do ambiente

A análise do ambiente consiste no processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos que podem influenciar as empresas a atingir suas metas. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

O ambiente de uma organização geralmente é dividido em três níveis: geral, operacional e interno. É importante que os administradores estejam cientes desses três níveis ambientais e que conheçam cada fator que afete o desempenho organizacional. O ambiente geral é constituído pelos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos; já o ambiente operacional é composto pelos clientes, pela concorrência, pela mão

de obra, pelos fornecedores e pela questão internacional, e o ambiente interno é constituído pelos aspectos organizacionais de marketing, finanças, pessoal e de produção.

Nesse sentido, a fim de analisar os ambientes externo e interno em que estão inseridas, as organizações podem utilizar técnicas. Entre elas, existe a análise SWOT, ou FOFA em português, que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), e consiste em uma ferramenta de autoavaliação empresarial.

Para Andrade (2012), a parte inicial da análise SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar seus principais pontos fortes e pontos fracos. Assim, de um lado, os pontos fortes se referem a fatores positivos que atuam como facilitadores para a empresa atingir suas finalidades e podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Por outro lado, os pontos fracos se referem a aspectos negativos que atuam como inibidores da capacidade de a empresa atingir seus objetivos.

Em relação à análise externa, esta visa identificar oportunidades e ameaças que podem ocorrer no ambiente externo da empresa. Alvarez (2011) classifica como oportunidades as variáveis que, se aproveitadas de forma produtiva, permitem gerar lucro à organização. Já os fatores classificados como ameaças são aqueles que podem prejudicar ou deteriorar as ações da empresa. Alguns fatores a serem considerados nesta análise, de acordo com Andrade (2012), são variáveis políticas, econômicas, culturais, tecnológicas, governo, sindicatos, instituições financeiras, grupos de interesse, etc.

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS

De acordo com Andrade (2012), um negócio procura relacionar as decisões e o setor em que a empresa atua, buscando oportunidades e aprimoramento dentro do ramo em que está inserido. Para Tavares (2007), a definição do negócio de uma organização deve considerar duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competência e habilidades na entrega do produto/serviço a fim de satisfazê-los.

Segundo Teece (2010), um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que apresentam uma proposição de valor para o cliente, uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor. Em resumo, trata-se do benefício que a empresa vai oferecer aos clientes, como ele irá organizar para fazê-lo, e como ele irá capturar uma parte do valor que oferece. Um bom modelo de negócio fornece uma proposta de valor considerável ao cliente e coleta para a empresa uma parte viável dessas receitas.

Magretta (2002) afirma que os modelos de negócios descrevem como os recursos são combinados e transformados para gerar valor para os clientes e para as outras partes interessadas, e como uma empresa geradora de valor será recompensada por seus parceiros que recebem valor dela. Chesbrough e Rosenbloom (2002) têm a percepção que um modelo de negócio determina a maneira como a empresa irá ganhar dinheiro. Para esses autores, as sete funções principais de um modelo de negócios são: a) articular a proposição de valor aos usuários; b) identificar os mercados-alvo (segmentos de clientes) e as formas de obtenção de receitas; c) definir a estrutura da cadeia de valor necessária para a criação e distribuição de valor; d) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; e) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro; f) posicionar a empresa no mercado, identificando e conectando a parceiros, fornecedores e clientes; e g) formular estratégias competitivas a fim de adquirir e manter competitividade perante os concorrentes.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Esses autores ainda afirmam que um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização. Osterwalder (2004), influenciado pela abordagem do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) e da literatura de gestão empresarial (MARKIDES 1999), sugeriu a adoção de um quadro que enfatiza quatro áreas que um modelo de negócio deve abordar (produto, interface com o cliente, gestão de infraestruturas e aspectos financeiros). Essas quatro áreas podem ser comparadas às quatro perspectivas de Norton e da abordagem do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1992).

O *Balanced Scorecard* é um conceito desenvolvido no início da década de 1990 que ajuda os gestores a medir e monitorar indicadores, suas perspectivas são perspectiva do cliente; perspectiva interna; perspectiva de inovação e aprendizagem, e perspectiva financeira. Markides (1999) recomenda olhar para o "quem", "o quê" e "como" de um negócio. Por isso, a primeira questão que os gerentes devem perguntar-se é quem a organização quer ter como clientes, a segunda é sobre quais produtos/serviços deve oferecer e a última é sobre como esses serviços podem ser entregues da melhor forma aos clientes. Essas três perguntas são comparáveis às perspectivas mencionadas acima e se acrescenta o aspecto financeiro à receita de Markides (OSTEWALDER, 2004). No Quadro I, é demonstrado como os pilares do modelo de negócio que se comparam aos de Kaplan e Norton (2000) e Markides (1999).

Quadro I - Os quatro pilares do modelo de negócio, segundo Osterwalder (2004), comparados aos modelos de Kaplan e Norton (1992) e Markides (1999)

Modelo de Negócio	<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON 1992)	Markides (Markides, 1999)
Produto	Perspectiva de inovação e aprendizagem	O quê?
Interface com o Cliente	Perspectiva do cliente	Quem?
Gestão de Infraestrutura	Perspectiva interna	Como?
Aspectos Financeiros	Perspectiva Financeira	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Osterwalder (2004)

O primeiro pilar, denominado produto ou oferta, expressa a proposta de valor apresentada pela empresa ao mercado e condiciona todas as atividades a serem realizadas. Essa área abrange o produto/serviço da empresa e todos os benefícios e características a serem oferecidos. Os quatro elementos que este bloco abrange são proposta de valor, segmentação de mercado, canais de distribuição e relacionamento com o cliente. Dessa maneira, este bloco se refere a como a organização se apresenta ao mercado, como alcança seus clientes e como interage com eles.

O segundo pilar, interface do cliente, define o tipo de ligação que a empresa possui com o cliente, bem como a força do relacionamento que a organização quer com eles (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). As empresas devem analisar e avaliar o tipo de cliente que querem atrair, quais são rentáveis e quais valem os esforços.

O terceiro grande bloco, definido por Osterwalder (2004), gestão da infraestrutura, descreve as habilidades necessárias para promover a proposta de valor, envolvendo seus principais insumos (capital material e humano, parcerias, capacidades, configuração de valor). Esta área pode estar em constante reconstrução, já que é bastante suscetível a mudanças.

O último bloco, viabilidade financeira, compreende o modelo de receitas e a estrutura de custos. Juntos, eles determinam as finanças da empresa e como sobreviver no mercado competitivo (DE SOUZA; BATISTA, 2017). Nesta parte se encaixam as formas de precificação, a regularidade de receitas, assim como os custos fixos e variáveis da organização.

Assim, o autor identificou quatro áreas principais (ou quatro pilares) que constituem o modelo de negócio de uma empresa e mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Em um segundo passo, desmembrou essas áreas em um conjunto de nove blocos de construção inter-relacionados que permitem conceber um modelo de negócio, constituindo o escopo de atividades das empresas.

2.2.1 COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO

De acordo com Johnson, Christensen e Kagermann (2008), um modelo de negócios é composto por um conjunto de quatro blocos. O primeiro bloco é a proposta de valor, o segundo grupo refere-se ao lucro (modelo de receitas, estrutura de custos e estabelece a margem de lucro), o terceiro consiste nos recursos-chave (pessoas, tecnologia, produtos, infraestrutura, equipamentos, canais, etc.), e, por último, o quarto bloco é formado pelos processos-chave (atividades operacionais que permitem à empresa entregar valor ao público-alvo). Assim, a proposta de valor e a fórmula de lucro definem valor para o cliente e a empresa, respectivamente; e os recursos-chave e os principais processos descrevem como esse valor será entregue para o cliente e para a empresa. Destaca-se a importância da inter-relação entre esses blocos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, entregando valor para eles e sustentando uma relação duradoura.

O Quadro 2 relaciona os nove blocos de construção de acordo com os quatro pilares.

Quadro 2 - Os nove blocos de construção do modelo de negócios, segundo Osterwalder (2004)

Pilar	Bloco de construção
Produto	Proposta de valor
Interface com o cliente	Segmento de clientes
	Canais
	Relacionamento com clientes
Gestão da infraestrutura	Recursos Principais
	Atividades-chave
	Parcerias principais
Viabilidade financeira	Estrutura de custo
	Fontes de Receita

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os nove blocos de um modelo de negócios podem ser descritos da seguinte forma:

a) Proposta de valor: A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Cada proposta é um pacote específico que supre as necessidades e exigências de um segmento de clientes específicos. Dessa forma, pode ser conceituada como um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

b) Segmento de clientes: Os clientes são a alma e o alvo principal de qualquer negócio. As pessoas possuem necessidades e comportamentos diferentes, portanto, a fim de melhor satisfazer os clientes, a empresa precisa agrupá-los em diferentes segmentos, de acordo com as suas características. Assim, um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos e de distintos tamanhos. Tendo isso definido, o modelo de negócios pode ser mais bem projetado para atender as necessidades específicas dos clientes. Segmentos de clientes são diferentes se suas necessidades reclamam uma oferta diferente; se os canais de distribuição são diferentes; se exigem distintos tipos de relacionamento; e se têm lucratividades diferentes.

c) Canais: Os canais são a maneira como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar suas propostas de valor. Dentre as funções dos canais, destacam-se: permitir que os clientes conheçam os produtos e serviços da empresa; viabilizar a entrega do produto/serviço; fornecer suporte no pós-venda, etc. Satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma proposta de valor ao mercado.

d) Relacionamento com clientes: Este componente descreve o tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada segmento de cliente, sendo que as relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com os clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente e ampliação das vendas.

e) Recursos Principais: Este componente descreve as atividades e recursos principais que são necessários para criar valor para os clientes. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

Podem ser próprios da empresa, alugados ou adquiridos de parceiros-chave. Tudo o que é necessário para criar e entregar valor ao cliente deve ser descrito aqui.

f) Atividades-chave: As atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para fazer seu modelo de negócios funcionar e operar com sucesso no mercado. Elas dependem da estruturação da proposta de valor.

g) Parcerias principais: As parcerias principais auxiliam as organizações na medida em que complementam suas atividades. Neste componente descrevem-se os principais fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.

h) Estrutura de custo: Para realizar as atividades de um modelo de negócios, incorre-se em custos (sejam eles fixos ou variáveis). Portanto, neste componente descrevem-se todos os custos envolvidos nas operações dos outros oito componentes.

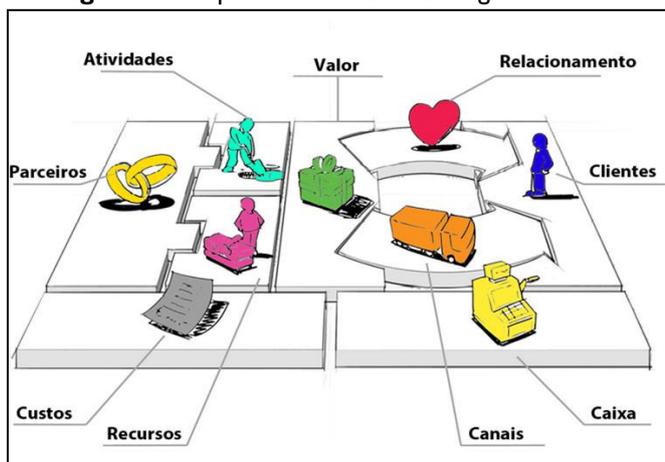
i) Fontes de Receita: As fontes de receita descrevem como cada segmento de cliente pagará pelo produto/serviço (maneira como a organização ganha dinheiro). Primeiramente, é necessário saber se os clientes estão dispostos a pagar por ele e de que forma o farão. Também é importante salientar que cada fonte de receita pode ter diferentes mecanismos de precificação, sendo que há dois tipos principais: preço fixo (preços predefinidos baseados em variáveis estáticas) e dinâmico (os preços mudam com base nas condições do mercado).

Osterwalder e Pigneur (2011) transformaram o esquema conceitual *Business Model Canvas* em um mapa visual, o qual atua como uma ferramenta para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, a partir do *Canvas* é possível criar ou modificar um modelo de negócio, tendo em vista que ele ilustra ideias de forma prática e clara, permitindo uma compreensão do cenário atual e futuro da empresa. Ele auxilia o empreendedor no desenvolvimento das estratégias para sua organização, permite que se observe de forma clara como a empresa gera e entrega valor ao seu público-alvo. A grande inovação é a possibilidade de mapear todo o modelo de negócio em apenas uma imagem, conforme a Figura 1.

O *Canvas* é composto por nove blocos, formando uma figura, os quais devem ser preenchidos pelo empreendedor, com hipóteses, a fim de colocar suas ideias no papel. Uma técnica muito utilizada para a sua construção é o *brainstorming*¹. Assim é possível realizar uma “tempestade de ideias” individuais ou coletivas e mapear o negócio.

¹ *Brainstorming* é uma técnica utilizada para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou um grupo, sugerindo qualquer pensamento ou ideia que vier à mente a respeito do tema.

Figura I - O quadro de modelo de negócio



Fonte: OSTERWALDER (2011, p. 18-19)

Na seção seguinte, será apresentada com acuidade a empresa que é o foco do presente trabalho.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Salienta-se que, por questões de sigilo, a empresa em análise foi denominada empresa Alpha. A Alpha é uma microempresa que atua no ramo de consultorias e capacitações e foi fundada no ano de 2015. Através de uma pesquisa e observação do mercado da cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul e região, os proprietários da Alpha constataram a oportunidade e espaço de atuação para atividades de consultoria em gestão empresarial. Com o desejo de colocar à disposição esse tipo de serviço, eles deram origem à empresa. Atualmente, ela está em processo de expansão para a cidade de São Luiz Gonzaga/RS.

A estrutura organizacional da Alpha é formada pelos sócios, estagiários, consultores e assessores jurídico e contábil. Como norteadores estratégicos, a empresa possui missão, visão e valores bem definidos. Sua missão é “Conceber soluções em gestão empresarial com foco nas reais demandas das organizações, agregando valor aos negócios dos clientes.” A visão é “Ser referência no mercado pela excelência nos serviços prestados e resultados proporcionados aos clientes em sua área de atuação”. E como valores inerentes à empresa têm-se a ética, a integridade, o comprometimento, o respeito e o aprendizado contínuo.

A empresa conta com oito serviços distintos de consultoria, sendo divididos entre as áreas de Pessoas, Pesquisas e Marketing: cliente oculto, gestão de relacionamento com clientes, treinamentos *in company*, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação, plano de marketing e plano de negócios. Além de consultorias, a empresa oferece serviços de capacitações trabalhadas nos formatos de palestras, cursos ou workshops. Alguns exemplos de assuntos estudados são elaboração de artigos científicos, análise de dados quantitativos e qualitativos; inglês para intercâmbios e para negócios, software SPSS, Excel, AutoCAD, comunicação e oratória, resoluções de questões e dicas para o Teste ANPAD, entre outros.

4 MÉTODO

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento deste artigo. Ele está estruturado em delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e limitações do método.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo será apresentado como um estudo de caso. Além disso, classifica-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem metodológica qualitativa.

Para Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como finalidade a descrição das características de uma determinada população e também a identificação das possíveis relações existentes entre essas variáveis. Em relação à pesquisa qualitativa, Godoy (1995) afirma que esta engloba a obtenção de dados através do contato direto do pesquisador com a situação que está sendo estudada.

Acerca dos procedimentos técnicos, a coleta de dados realizou-se através do estudo de caso, o qual, segundo Yin (2010), é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. Além disso, “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real” (YIN, 2010, p. 22). A utilização do estudo de caso ocorreu em função da ênfase na singularidade, ou seja, de uma unidade em particular. A escolha da empresa deu-se em virtude da relevância do trabalho que ela vem apresentando, por apresentar características inovadoras, bem como pela importância que dá ao aprimoramento contínuo.

4.2 COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a revisão bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante.

Este estudo iniciou-se com o levantamento de referencial bibliográfico de diversos autores acerca do tema planejamento estratégico, análise SWOT e sobre o *Canvas*. Gil (2010) define algumas etapas para este tipo de pesquisa: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) fichamento; h) organização lógica do assunto; e i) redação do texto.

Em um segundo momento, realizou-se uma pesquisa documental por meio de documentos e materiais disponibilizados pelos gestores da empresa. De acordo com Meirinhos e Osório (2010), essas fontes podem ser diversas: relatórios, propostas, planos, registros institucionais internos, comunicados, dossiês, etc. A informação recolhida pode servir para contextualizar o caso, acrescentar informação ou para validar evidências de outras fontes.

Após, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários da Alpha a fim de identificar informações relevantes para desenvolver o estudo. Segundo Boni e Quaresma (2005), a entrevista

semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas e o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

Também foi utilizada a observação participante como técnica de coleta de dados. Para Gil (2010), a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, a partir de entrevistas com os proprietários, observação participante, revisão bibliográfica e pesquisa documental, realizou-se a análise de dados, compilando as informações em quadros, tabelas e figuras.

Dessa forma, observou-se uma lacuna no planejamento estratégico da empresa estudada no que se refere a processos como formulação de estratégias. Tendo em vista a expansão da empresa em termos de serviços e mercados, além da ampliação da carteira de clientes, visualizou-se a possibilidade de emprego de ferramentas como o *Canvas*, com o objetivo de redefinir seu modelo de negócios diante da nova realidade vivenciada.

4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Qualquer método escolhido pelo pesquisador apresenta limitações, sendo que a própria escolha do objeto de estudo de pesquisa já requer um recorte da realidade a ser investigada.

Para Yin (2010), uma questão muito comum do estudo de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica. Além disso, outras preocupações são o tempo demandado para desenvolver o estudo, relatórios volumosos e de difícil leitura e dificuldades em assegurar bom nível de qualificação do investigador.

Em relação à pesquisa qualitativa, Nobre et al. (2016) ressaltam a parcialidade do pesquisador, pois a abordagem qualitativa evidencia que os aspectos da formação, subjetividade e vivência do pesquisador interferem no planejamento da pesquisa, no que se refere à determinação do objeto, do campo empírico e do referencial teórico utilizado para a reflexão e análise.

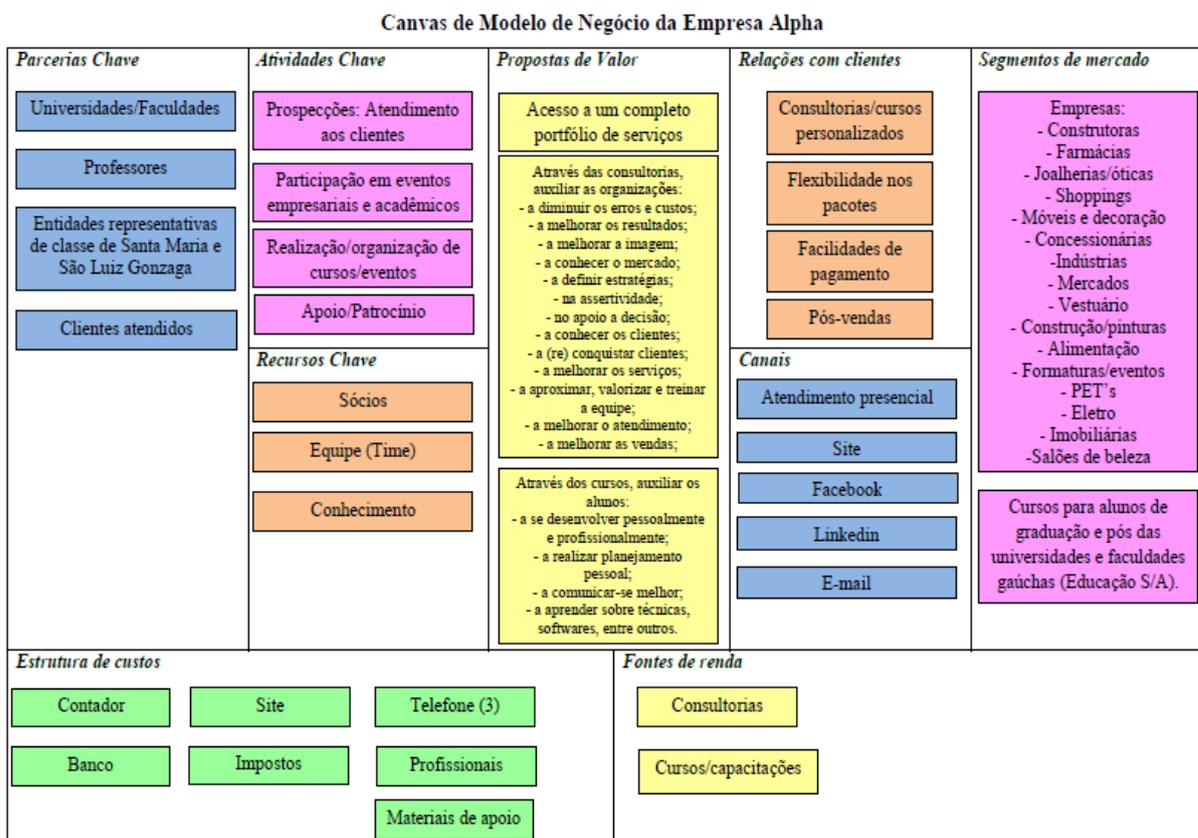
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS

O modelo de negócios, em síntese, representa a forma de atuação de uma empresa, articulando os recursos necessários para oferecer as propostas de valor para os clientes, os benefícios que são oferecidos e como a empresa irá capturar uma parte do valor que oferece.

Nesse sentido, a ferramenta *Canvas* possibilita mapear todo o modelo de negócio em apenas uma imagem, permitindo que se observe de forma clara a estruturação do negócio, a partir da construção dos nove blocos: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. Assim, a partir de dados coletados através de entrevista semiestruturada com os proprietários da empresa, de observação participante e de pesquisa documental, foi desenvolvido o modelo de negócio da Alpha, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Modelo de negócio da Alpha
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)



A seguir é realizada a descrição a respeito de cada bloco do *Canvas* da Alpha:

a) Segmento de clientes: Sobre a segmentação de clientes, a Alpha tem como alvo dois públicos principais: empresas de diversos ramos e alunos de cursos de graduação e pós-graduação de universidades e faculdades gaúchas.

Para as empresas, são oferecidos os serviços de consultoria, sendo elas de vários setores: construtoras, farmácias, joalherias/ópticas, shoppings, móveis e decoração, concessionárias, indústrias, mercados, vestuário, construção/pinturas, alimentação, formaturas/eventos, PET's, eletro, imobiliárias, salões de beleza. Assim, este segmento de clientes é composto por organizações que buscam reformular, manter ou aprimorar suas atividades e/ou sua forma de gestão, buscando soluções tradicionais ou inovadoras nas diversas áreas da empresa.

Para os alunos, são oferecidos serviços de capacitação e cursos, denominados Educação S.A, que auxiliam na sua formação e desenvolvimento pessoal e profissional. Este segmento de clientes busca um aprimoramento nessas áreas e valoriza esse tipo de qualificação. Destacam-se parcerias já firmadas com instituições acadêmicas a fim de um bom contato com esses clientes.

b) Proposta de valor: A Alpha oferece um completo portfólio de serviços, que é constantemente atualizado de acordo com as necessidades dos seus segmentos de clientes.

Através das consultorias, a Alpha auxilia em diversas áreas de uma organização, como na conquista de novos clientes bem como na sua retenção e recuperação, a conhecer o mercado, a definir estratégias, a melhorar os serviços oferecidos, assim como o atendimento e as vendas, a aproximar, valorizar e treinar a equipe, a melhorar os resultados, a diminuir os erros e custos e também em outros interesses e necessidades que possam surgir no momento do diagnóstico de uma empresa.

Através dos cursos, a Alpha auxilia os alunos a se desenvolverem pessoal e profissionalmente, a realizar planejamento pessoal, a comunicar-se melhor, a aprender sobre técnicas, softwares, entre outros temas de interesse.

c) Canais: Os principais canais utilizados pela Alpha para alcançar seus públicos-alvo são atendimento presencial (prospecção), site, *Facebook*, *Linkedin* e e-mail. O primeiro canal é o mais proativo, pois, no caso das consultorias, através dele a Alpha “chega” até as empresas e dá-se a conhecer no mercado, e, por meio de conversas com os gerentes/proprietários, realiza diagnósticos e entende as necessidades dos clientes. Os outros canais são utilizados para comunicação durante e após as vendas, porém também são meios de atração de clientes na medida em que é feita uma boa divulgação.

d) Relacionamento com clientes: Para desenvolver um bom relacionamento com os clientes, a Alpha oferece consultorias e cursos personalizados e flexibilidade nos pacotes, ou seja, os serviços são desenvolvidos de acordo com as necessidades e interesses dos clientes. Além disso, oferece facilidades de pagamento e um atendimento de pós-vendas, a fim de verificar se os serviços estão tendo efetividade e se surgiram dúvidas ou dificuldades.

e) Recursos principais: Os principais recursos da Alpha são os sócios, a equipe e o conhecimento/experiências de todos, o que colabora para uma boa identificação das necessidades dos clientes e para oferecer propostas e soluções com alto valor agregado aos mesmos.

f) Atividades-chave: As atividades imprescindíveis da Alpha são as prospecções de clientes, através de atendimentos individuais e personalizados, a participação em eventos empresariais e acadêmicos para visibilidade e divulgações, realização e/ou organização de cursos e eventos, assim como apoio e patrocínios.

g) Parcerias principais: As principais parcerias da Alpha são: a) as Universidades e Faculdades gaúchas, pois auxiliam na divulgação e prospecção, assim como na obtenção de contatos e auxílio de realização de cursos e capacitações; b) os professores, pois além dessas atividades, também auxiliam na realização de alguns serviços da Alpha (como palestrantes, clientes ocultos, por exemplo); c) Entidades representativas de classe de Santa

Maria e São Luiz Gonzaga; d) Clientes atendidos, na medida em que retornam à Alpha e recomendam os serviços para seus parceiros.

h) Estrutura de custo: A Alpha apresenta uma estrutura de custos enxuta, pois já que não possui um escritório fixo, não incorre em gastos desse tipo. No entanto, alguns custos necessários para a realização de suas atividades e para o bom funcionamento dos outros blocos são contador, taxas com banco, site, impostos, três telefones utilizados pela equipe, remuneração dos profissionais e materiais de apoio, como, por exemplo, eventuais presentes aos clientes e à equipe, agendas, impressões, entre outros.

i) Fontes de receita: A Alpha basicamente gera receita através dos serviços de consultorias às organizações e cursos e capacitações para alunos de graduação e pós das universidades e faculdades gaúchas. A forma de pagamento, devido a sua proposta flexível, é combinada com o cliente de maneira individual e personalizada.

Ainda neste contexto, a definição do modelo de negócio da empresa permite que ela visualize de forma simples como está estruturada, bem como avalie áreas com possíveis melhorias. Dessa forma, a fim de dar suporte para a ferramenta e disponibilizar a análise do ambiente da organização, foi elaborada a análise SWOT, que é apresentada na sequência.

5.2 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste em realizar uma análise do ambiente externo e interno da organização. Para isso, foram coletados dados através de entrevista semiestruturada com os proprietários da empresa, de observação participante e de pesquisa documental.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos da análise SWOT (Quadro 3).

Quadro 3 - Matriz SWOT da empresa

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i> dos sócios. • Estrutura operacional enxuta (poucos gastos). • Formação acadêmica e conhecimento da equipe. • Diversidade de serviços oferecidos. • Personalização dos serviços. • Horários e pacotes de serviços flexíveis. • Atendimento e pós-vendas diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade temporária de contratação. • Pouco investimento em marketing. • Pouco conhecida no mercado. • Baixa conversão de clientes. • Lacunas no controle interno.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário econômico (empresas necessitam reavaliar seus negócios). • Parcerias de negócios. • Abertura do shopping Praça Nova. • Amplitude do mercado de atuação. • Concentração do mercado de Santa Maria em comércio e serviços. • Expansão do mercado para São Luiz Gonzaga e região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário econômico (empresas com pouca disponibilidade de capital para investimentos). • Concorrência estabelecida

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em relação ao ambiente interno da empresa, de um lado, os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da empresa que facilitam o cumprimento de sua missão. Portanto, foram constatados os seguintes pontos fortes da Alpha:

a) *Networking* dos sócios: os sócios possuem relações profissionais com professores, instituições de ensino, profissionais de mercado, proprietários de empresas, entre outros, que auxiliam a Alpha a desenvolver suas atividades e inserir-se cada vez mais no mercado;

b) estrutura operacional enxuta (poucos gastos): a empresa incorre em poucos gastos, pois não possui um local fixo de trabalho e sua equipe de trabalho é pequena;

c) formação acadêmica e conhecimento da equipe: a equipe é formada por profissionais com nível superior ou prováveis formandos, ou seja, os colaboradores da empresa são capacitados para o desenvolvimento das atividades;

d) diversidade de serviços oferecidos: a empresa possui um grande portfólio de serviços;

e) personalização dos serviços: esse é um diferencial da Alpha, pois os serviços são personalizados de acordo com as necessidades dos clientes;

f) horários e pacotes de serviços flexíveis: a empresa possui horários diferenciados, tendo em vista que realiza consultorias e capacitações no horário considerado melhor pelo cliente. Além disso, possui flexibilidade em seus pacotes de serviços, visando à satisfação do cliente; e

g) atendimento e pós-vendas diferenciado: a empresa preza por qualidade no seu atendimento e pós-vendas, sempre buscando atender as necessidades do cliente e melhorando seus serviços constantemente.

Por outro lado, os pontos fracos são as características ou limitações de recursos que impedem ou dificultam o cumprimento da missão da empresa. Assim, identificaram-se os seguintes pontos fracos da Alpha:

a) Impossibilidade temporária de contratação: no momento a empresa ainda não possui recursos suficientes para contratar funcionários, o que limita a ampliação de atendimento aos clientes;

b) pouco investimento em marketing: existe pouca divulgação por parte da empresa e pouco investimento em marketing;

c) pouco conhecida no mercado: devido ao seu pouco tempo de inserção no mercado e suas limitações em relação ao marketing e pessoal;

d) baixa conversão de clientes: existe pouca conversão de clientes em relação às propostas apresentadas a eles; e

e) lacunas no controle interno: existem lacunas no controle interno da empresa, no que diz respeito à mensuração do seu desempenho.

Em relação ao ambiente externo, como oportunidade, entende-se que são elementos externos que podem ser aproveitados pela empresa a fim de beneficiar-se. Foram identificados os seguintes para a empresa:

a) Cenário econômico (empresas necessitam reavaliar seus negócios): considerando-se o cenário econômico atual, no qual as empresas necessitam de qualidade e diferenciação para sobreviver, serviços de consultoria e capacitação, como os oferecidos pela Alpha, fazem-se cada vez mais necessários para auxiliar nesses negócios;

b) parcerias de negócios: existem diversas empresas e instituições disponíveis com as quais podem ser firmadas parcerias, a fim de uma complementação e melhoria nos serviços;

- c) abertura do shopping Praça Nova: com a abertura desse shopping na cidade de Santa Maria, espera-se um maior número de clientes potenciais;
- d) amplitude do mercado de atuação: a empresa possui um amplo segmento de clientes;
- e) concentração do mercado de Santa Maria em comércio e serviços: a cidade é concentrada nos setores que a Alpha possui como público-alvo; e
- f) expansão do mercado para São Luiz Gonzaga e região: No corrente ano, a Alpha está expandindo seu mercado de atuação para essa cidade e sua região, com a possibilidade de aumentar, assim, sua carteira de clientes.

Por último, as ameaças são elementos do ambiente externo que influenciam negativamente a empresa. Sendo assim, foram constatadas as seguintes ameaças para a empresa:

- a) Cenário econômico (empresas com pouca disponibilidade de capital para investimentos): o atual cenário econômico, apesar de apresentar oportunidade para realizar melhorias nas empresas a fim de que se mantenham no mercado, também apresenta ameaças, pois as mesmas possuem poucos recursos para investir; e
- b) concorrência estabelecida: existe bastante concorrência já estabelecida na região de atuação, o que faz com que a Alpha busque alternativas para diferenciar-se.

Esta análise permitiu identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao seu ambiente interno e oportunidades e ameaças do seu ambiente externo. Esses resultados, integrados aos da ferramenta *Canvas*, servem de base para tomadas de decisão dos gestores a respeito de estratégias de atuação para atingir os resultados pretendidos.

6 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico, através de seus métodos e procedimentos, permite a uma organização a identificação de suas potencialidades, bem como de ameaças e possibilidades de melhorias para o desenvolvimento do seu negócio, proporcionando assim uma maior capacidade de resposta às demandas do mercado.

Nesse sentido, diante da análise da empresa Alpha, a qual, em função da expansão de mercado e reestruturação de alguns serviços, vem experimentando uma necessidade de melhor delimitar seu modelo de negócio, constatou-se a necessidade de melhorias no seu planejamento estratégico. A fim de auxiliar a Alpha, o objetivo principal deste estudo foi a implantação das ferramentas de gestão *Canvas* e análise SWOT na empresa.

Assim, em um primeiro momento, através da ferramenta *Canvas*, determinou-se o modelo de negócio da empresa, constituído pelos nove blocos: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. A partir dessa delimitação, foi possível observar, de forma clara, a estruturação do negócio, servindo de base para a tomada de decisão dos gestores, bem como identificar possíveis melhorias e entregar melhores propostas de valor aos seus clientes.

Em um segundo momento, a partir da análise SWOT, realizou-se o estudo do ambiente no qual a empresa está inserida, contemplando os fatores internos e externos. Essa análise permitiu identificar aspectos positivos e negativos da empresa, assim como ameaças e oportunidades. Além disso, esses fatores complementam

a ferramenta *Canvas*, dando suporte para a elaboração de futuras estratégias de atuação da empresa.

Nesse contexto, o estudo mostrou a importância de as empresas desenvolverem o planejamento estratégico e de como algumas ferramentas de gestão podem auxiliar nesse processo.

No que se refere às limitações, destaca-se o curto período de duração da pesquisa, o que, de certa forma, pode ter levado a não abordagem de todos os fatores que influenciam no ambiente empresarial da Alpha. Portanto, sugere-se a continuidade, por parte da empresa, da proposta iniciada neste artigo, a fim de que o *Canvas* seja revisto regularmente e proporcione uma visão atualizada do modelo de negócio da organização. Além disso, este estudo serve de base para formulações de estratégias alinhadas com os objetivos estratégicos e com a sua proposta de valor, a fim de maximizar os resultados da empresa. Por fim, sugere-se a replicação deste estudo em outras organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVAREZ, M. E. B. **Estratégia da Visão à Ação**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 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.

DE SOUZA, E. M.; BATISTA, P. C. S. Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de E-Business. **Brazilian Business Review** (Engl. ed., Online), Vitória, v. 14, n. 1, Art. 4, p. 59-86, jan.-fev. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard-measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n.1, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard Business Review, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.

MARKIDES, C. **All the Right Moves**. Boston, Harvard Business School Press, 1999.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação**. EDUSER: revista de educação, v. 2, n. 2, p. 49-65, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NOBRE, F. C. et al. A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. In: 5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ2016), 3, 2016. Universidade Lusófona do Porto, Portugal. **Anais... CIAIQ2016**, 2016, p. 157-166.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 p. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information System**, v. 16, p. 1-25, maio. 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.