

**Proposta de framework para inovação por meio da integração do Modelo Canvas com instrumentos de Controladoria: intervenção em uma loja de uma rede de varejo**

**Lucas Molina Lioi**

Mestrando em Contradria e Finanças Empresariais – Universidade Mackenzie

lucasmolinalioi@hotmail.com

**Claudio Parisi**

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo – FEA-USP

claudio.parisi@mackenzie.br

**Octávio Ribeiro Mendonça Neto**

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo – FEA-USP

octavio.mendonca@mackenzie.br

**RESUMO**

O objetivo do presente trabalho foi propor um modelo conceitual e funcional econômico-financeiro para remodelação do atual modelo de negócios da Organização Y por meio da abordagem do Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), e revisado por Oliveira e Ferreira (2011), com a utilização de ferramentas de gestão estratégia denominada análise de SWOT desenvolvida por Porter (2004) e da ferramenta orçamentária de negócios *Rolling Forecast*. A metodologia adotada no presente trabalho foi a pesquisa intervencionista que possibilitou aproximação entre os práticos e o pesquisador, permitindo a possibilidade de desenvolver um trabalho para agregar valor aos usuários da Organização Y através de uma experiência piloto em uma loja da rede. A presente pesquisa possibilitou a remodelação do modelo de negócios atual da organização Y, identificação de oportunidades a serem implementadas para a sua gestão econômico-financeira, oportunidades em canais de vendas, experiências *gourmets* e monitoramento do perfil de compra dos clientes. A principal limitação dessa pesquisa foi o horizonte de tempo, logo a intervenção limitou-se a proposta de planejamento. A contribuição do presente trabalho foi proporcionar à organização Y uma nova proposta de modelo de negócios inovador para a organização Y, uma rede de varejo, visando aumentar a rentabilidade de uma loja e melhorar o relacionamento com os clientes. Outra importante contribuição é a teórica, pela proposta de *framework* conceitual integrando o Modelo Canvas com as ferramentas de controladoria. Para futuras pesquisas recomenda-se: a utilização de novas tecnologias para melhorar o desempenho da gestão e, consequentemente, dos resultados da organização Y.

**Palavras-chave:** Modelo Canvas; Instrumentos de Controladoria; Varejo; Pesquisa Intervencionista

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo, a busca por inovação vem se tornando uma prática cada vez mais presente no ambiente empresarial e, nesse contexto, para prezar por um relacionamento de longo prazo com os consumidores vem se tornando necessário atentar às suas necessidades ao embarcar em qualquer uma das tendências vigentes (BASTOS, FIELDMAN, FOUTO, 2014). Dada a importância do modelo de negócios para o segmento varejista, optou-se pelo modelo Canvas, o qual retrata uma ferramenta de linguagem com maior adaptabilidade para o dia a dia empresarial, onde a empresa pode descrever, visualizar e alterar modelos de negócios. Essa ferramenta possui nove grupos que compõem o modelo, com o objetivo de permitir a qualquer pessoa interessada criar e modificar um modelo de negócios (MACEDO, et al. 2013). Esse modelo possibilita uma visão detalhada da organização Y e sua possibilidade de definição de estratégias para criação de vantagens competitivas.

A formulação de estratégias é um processo fundamental e essencial para a gestão de uma organização Y, desta forma, optou-se pela utilização da ferramenta clássica de gestão SWOT. Esta ferramenta tem como função cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização Y com seus pontos fortes e fracos, possibilitando a empresa de verificar sua situação e posição estratégica no ambiente que ela atua. (CARDOSO, et al. 2014).

Ao utilizar a ferramenta do modelo Canvas em conjunto com outras, como a análise SWOT e o Rolling Forecast, pretende-se alcançar uma análise sistêmica e mais detalhada para entender a situação da organização Y no momento atual.

Portanto, dada a relevância do uso de modelos de negócios, ferramentas de controladoria e conhecimento de consumidores para a organização Y, e devido a carência de estudos do setor varejista, o objetivo dessa pesquisa é elaborar um modelo a ser utilizado pela organização Y para demonstrar a importância de estimular suas vendas e acompanhando a fidelização de consumidores devido aos métodos empregados em uma empresa varejista de supermercados de pequeno porte com gestão familiar, novas tendências e utilizando abordagem intervencionista.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Modelo de negócios Canvas

Como referência de modelo de negócio voltado para inovação, optou-se como base pelo modelo Canvas, desenvolvido inicialmente por Osterwalder e Pigneur (2010), e revisado por Oliveira e Ferreira (2011). Esse modelo explica como uma organização Y cria, transmite e conquista valor. Trata-se de uma ferramenta acessível, visual e muito prática, e é caracterizada por nove blocos fundamentais: proposta de valor, segmentos de clientes, os canais,

relacionamento com clientes, atividade-chave, recursos principais, parcerias principais, fontes de receita e estrutura de custos.

Nesse trabalho utilizaremos o Canvas da proposta de valor. “A Proposta de Valor representa os pacotes de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes. Pode ser uma oferta nova, disruptiva ou ter características e atributos adicionais às ofertas existentes.” (BONILHA, CRESCITELLI, SPERS, 2015), ou seja, essa ferramenta ajuda a criar e posicionar produtos ou serviços que o cliente realmente valoriza e atende suas necessidades.

## **2.2 Controladoria no varejo**

O desenvolvimento da contabilidade ocorre de acordo com o surgimento de necessidades de seus usuários. Para Padoveze (2004), a controladoria juntamente com a ciência contábil e o sistema de informações, é responsável pela coordenação da gestão econômica da empresa.

Segundo Martins (2016), o mercado varejista de alimentos se destaca pela forma de gestão, pois diante de uma alta competitividade e de margens operacionais reduzidas, demanda um processo cada vez mais eficiente e eficaz.

O resultado da pesquisa realizada por Martins (2016), demonstra que uma implantação de ferramentas de controladoria em uma empresa de varejo alimentar, pode promover contribuições importantes para a empresa, com o aprimoramento do processo de gestão e de decisão empresarial, incorporando valor adicional aos processos e transformando-a em uma gestão diferenciada. (WERNKE et al., 2016).

## **2.3 Análise SWOT**

Estratégia consiste em um conjunto de atividades de uma empresa que serão responsáveis pela entrega de um composto, em que o valor é único e diferente de seus competidores conforme menção de Porter (2004). Carvalho e Laurindo (2007) complementam que os elementos que afetam as decisões estratégicas podem ser derivados de três dimensões: (i) seleção dos clientes, (ii) escolha dos produtos que serão oferecidos e (iii) o modo que será realizada a estratégia visando eficiência. A implementação de decisões estratégicas na empresa, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2005), pode ser realizada em dois grupos de fatores definidos como internos e externos.

A análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*) é uma ferramenta desenvolvido por Albert S. Humphrey (1926-2005), possuindo diversas interpretações e ramificações como a de Kotler (2000), demonstrando através de seus estudos que a análise SWOT é uma análise que busca relacionar a forças e fraquezas internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas à empresa. A análise de SWOT, que na tradução livre representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento de empresas. Segundo Porter (2004) a estratégia competitiva como formulação

de um posicionamento estratégico diferenciado que gere vantagens competitivas sustentáveis frente aos concorrentes.

## **2.4 Rolling Forecast**

O *Rolling Forecast* e os orçamentos tradicionais definidos pelas organizações, demonstram suas características tais como os orçamentos definidos pelas organizações como parte do processo de gestão, sendo instrumentos que permitem simulação das alternativas definidas pela organização Y para os cenários a serem trabalhados e o monitoramento permanente dos desempenhos planejados para possível evidenciação de seus resultados, segundo Catelli, Guerreiro e Pereira (2001).

Após análise dos dois métodos de apuração orçamentária, segundo Gimenez, Oliveira, Robles Junior e Parisi (2009), a gestão econômica possibilita o acúmulo de conhecimentos sobre as variáveis, ampliando a possibilidade de uma atuação corretiva localizada (retroalimentação), e maior probabilidade de atingir o resultado empresarial. Adicionalmente, no modelo de Gestão Econômica existem possibilidades para melhor avaliação dos gestores, de suas áreas de responsabilidade, da empresa e das mudanças no mercado. Atualizações trimestrais previstas no *Rolling Forecast* não são indicadas para mercados em mudanças constantes, somente cabíveis quando o segmento ou negócio permite a extrapolação de dados segundo Gimenez, Oliveira, Robles Junior e Parisi (2009).

## **2.5 Framework conceitual do Modelo Canvas integrado com ferramentas de Controladoria**

Foram obtidas informações ambientais e construída uma base de dados com essas informações a respeito de dados econômicos do segmento em que a organização Y está inserida e implementações e inovações que ocorreram em seu segmento e em seus concorrentes, tendências que estão sendo utilizadas por empresas pares no mercado e seus principais desafios, além da obtenção de dados a respeito de região geográfica e quais são os comportamentos de seus consumidores na região em que está localizada.

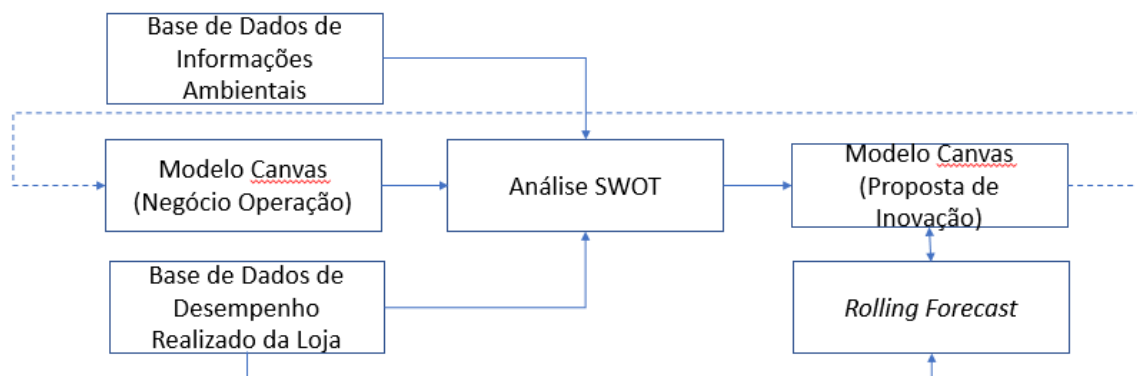
Entrevistas serão realizadas com profissionais chaves da organização Y, a fim de entender as atividades essenciais da organização Y, seus recursos chaves, diferenciais competitivos, canais de relacionamento com o consumidor e seu canal de vendas, sendo tratado este através de segmentação por cliente e por comportamento de consumidor. Assim é possível reconhecer qual é a proposta de valor para os clientes da organização Y, quais são os fatores relevantes que tornam a organização Y atrativa e geram compras recorrentes por seus consumidores.

Coleta de dados a respeito de desempenho da loja nos eventos passados serão realizados juntamente com a administração para obtenção de dados histórico sobre o comportamento de vendas, comportamento de seus produtos, pesquisa de atendimento aos seus clientes, dados de fidelização de consumidores representando assim indicadores financeiros e não financeiros pertinente a organização Y.

A análise SWOT será realizada através de uma coleta da base de dados de informações ambientais da organização Y e do desempenho da empresa. Através destes dados coletados, o modelo de negócio Canvas pode ser utilizado para realizar uma estruturação da análise SWOT.

Após validação de viabilidade econômica das oportunidades identificadas na integração do modelo Canvas com o modelo SWOT e validadas através da ferramenta de controladoria *Rolling Forecast*, serão realizados acompanhamentos trimestrais conforme acordado com a organização Y para identificar a evolução das oportunidades e quais são seus resultados conforme relatos de colaboradores chaves e coleta de dados obtidos com a organização Y, revisando assim suas informações a respeito de viabilidade da proposta elaborada de acordo com as ferramentas explicitadas e tais análises serão realizadas durante o decorrer do presente estudo.

**Figura 1: Framework conceitual do Modelo Canvas Integrado com ferramentas de Controladoria**



Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Planejamento de pesquisa e nível de intervenção

Esse trabalho utiliza uma abordagem intervencionista por se entender que um dos propósitos da pesquisa é gerar conhecimento prático que seja útil para as pessoas melhorarem as suas vidas no cotidiano (REASON, BRADBURY, 2008), bem como possui os requisitos necessários para a solução de problemas práticos da organização Y, resultando em novas ideias, tanto teóricas como práticas. (SUOMALA & LILY-VRJÄNÄINEN, 2011).

A partir da constatação das necessidades, foi estabelecido um protocolo sobre o nível de intervenção entre o pesquisador e os práticos. Atkinson e Shaffir (1998) reconhecem que a compreensão de aspectos sociais é muito mais intensa quando advinda da própria experiência dos atores envolvidos (emic perspective) e por esta razão, SUOMALA; LYLY-VRJÄNÄINEN (2010) reforça os aspectos positivos da pesquisa intervencionista tais como a criação de um ambiente de estudo (experimento) para o pesquisador e ser possível gerar novos conhecimentos sobre práticas e teorias.

Reuniões foram realizadas com os profissionais chaves e a identificação do problema foi realizada através do modelo de negócios Canvas, para identificação a respeito da percepção do que é valor e o procedimento de estruturação do modelo atual, convergente com a matriz SWOT.

Para identificar se as propostas presentes nos modelos anteriormente citados agregam valor, foram realizados processos de reflexão colaborativo entre o modelo Canvas (cenário atual) e a ferramenta de controladoria SWOT com a proposta de inovação afim de percepção da viabilidade das oportunidades e recursos chaves elencados e que poderiam agregar para a organização Y direcionando as inovações.

A utilização da ferramenta de controladoria Rolling Forecast foi utilizada para reconhecer com base no histórico de resultados da organização Y e coleta de dados, a viabilidade do negócio, para notar se a oportunidade proposta é viável economicamente ou se serão necessárias adaptações para que sejam implementadas as oportunidades na organização Y.

De tal forma, foram realizados neste projeto de pesquisa apenas o diagnóstico e o planejamento do modelo de negócios, identificando sua viabilidade financeira e otimização recursos para a companhia, sem que sejam realizadas o acompanhamento de suas devidas implementações.

### **3.2 Coleta e análise de dados: execução de ações**

#### **3.2.1 Coleta e análise de dados**

A identificação da necessidade de um modelo de planejamento de negócio, ocorreu a partir da análise dos administradores da organização Y em constatar a ausência de um instrumento que auxiliasse na identificação de oportunidades de inovação para atendimento de seus clientes.

Através da análise de SWOT, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo e adicionalmente Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”

As entrevistas e conversas com os sócios diretores foram inicialmente estruturadas por meio de um reuniões de forma não padronizada para disponibilizar maior liberdade aos entrevistados. As decisões e responsabilidades da organização Y são concentradas no sócio, que atua como gestor e administrador do negócio. O sócio diretor é o responsável pela área Financeira, Comercial e Operações.

O sócio diretor quando questionado sobre qual seria seu maior gargalo de seu relacionamento com clientes, argumentou que seria a ausência de plataforma para captura de dados de clientes para que fossem convertidos em promoções e maior conhecimento de seus clientes, gostos e atitudes durante suas compras, levando assim a fidelização e diferencial competitivo.

O sócio diretor quando questionado sobre qual seria a maior demanda reprimida que identificou e quais foram as ações realizadas para descoberta deste fato, argumentou que seria a ausência de plataforma de vendas online e canal de entrega através do delivery, visto que a loja tratada é localizada em região com alta relevância de pessoas acima de cinquenta anos, sendo assim uma necessidade a obtenção deste canal. Ademais, argumentou que indagou

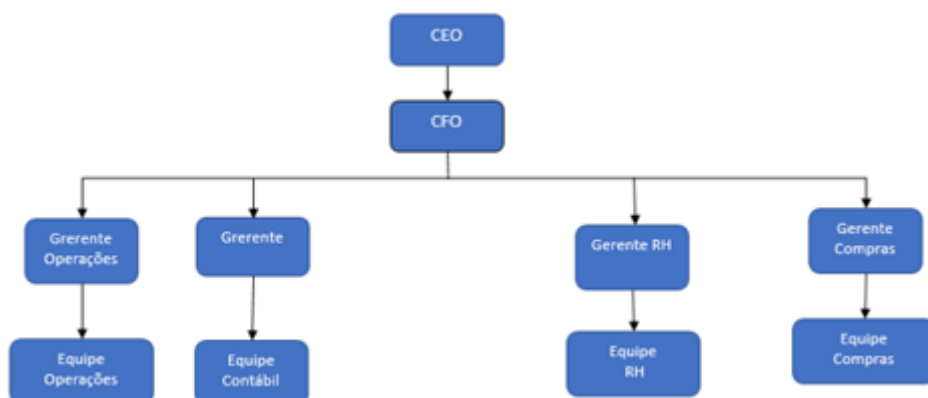
clientes e obteve entendimento que essa necessidade torna-se relevante para a escolha de uma loja de varejo para realização de compras.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Apresentação da Empresa

A Empresa X, que atua no seguimento de varejo de supermercados, especificamente em hortifrutigranjeiro foi criada em 1982 pertencendo a uma holding. Seu portfólio abrange frutas, verduras e legumes especialmente escolhidos conforme padronização selecionada pelo próprio sócio da organização Y. Seus produtos trouxeram para o mercado brasileiro um. A empresa tem como principal estratégia atrair o número máximo de clientes, oferecendo um preço mais competitivo em relação ao mercado e atendendo sempre com qualidade superior.

**Figura 2 – Organograma da empresa**



Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa possui seu único canal de vendas através de sua loja localizada no bairro de Campos Elíseos situado na região central do Estado de São Paulo. A empresa conta com aproximadamente 98 funcionários exclusivos da loja, sendo 5 no backoffice e 93 atuando nas lojas, divididos entre operadoras de caixa, repositores de frutas, legumes e verduras, embalagem e limpeza.

A sede administrativa está localizada na cidade de São Paulo. A Empresa X atualmente é pertencente de uma holding com outros três hortifrutigranjeiro, as quais estão distribuídas pelo Estado de São Paulo.

## 4.2 Diagnóstico da Situação

### 4.2.1 Modelo de Negócio Atual

Foi aplicado o modelo de negócio Canvas elaborado de acordo com as informações passadas pelos colaboradores e a descrição de cada componente:

Figura 2 – BUSINESS CANVAS da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do desenvolvimento do modelo atual de negócios realizado em conjunto com os principais usuários da organização Y, foram obtidas informações para os pilares representados acima. Para segmentos de clientes segundo os colaboradores entrevistados, a empresa define como segmentos de clientes Classe A e B, com ênfase em clientes da comunidade judaica, bem como empresas e fundações. Pertinente a proposta de valor os principais valores gerados são: a proximidade entre clientes e colaboradores, os quais possuem capacidade técnica em coaching e liderança para melhor atender as demandas presentes, bem como gerência e diretoria presente na rotina da empresa para identificação de necessidades. Eles também focam em disponibilizar a possibilidade de pedidos especiais a serem solicitados pelos clientes para a empresa, a fim de agregar valor para seus

O principal canal da empresa é a loja física. A loja está localizada em bairro nobre da cidade de São Paulo e possui atendimento a clientes classe A e B, bem como segmentos judaicos. Disponibilização em sua loja física de estacionamento com serviço gratuito de manobristas, para comodidade de seus clientes durante a compra, bem como o relacionamento com o Consumidor se destaca através das principais formas de a empresa se relacionar com seus clientes ocorrer pelo relacionamento interpessoal na loja física da empresa, em que podem



ser consumidos alimentos no local ou compras realizadas para serem consumidas na residência do cliente.

A fonte de receita é relacionada a comercialização de produtos selecionados conforme já mencionado e um de seus principais recursos chaves segundo os entrevistados, é o capital humano treinado para prestar um atendimento especializado e intimista com seus clientes.

## Análise SWOT

Na análise interna da matriz SWOT da empresa, a entrevistada apontou como pontos fortes da empresa o ambiente familiar em que a empresa está inserida, proporcionando maior proximidade entre o cliente e o estabelecimento comercial. Devido à preocupação com a qualidade na disponibilização de produtos tais como frutas, verduras e legumes, com alto critério de seleção, torna o negócio diferenciado frente à concorrência. Dentro desta cultura, os colaboradores entrevistados destacaram duas características que para eles mostram-se essenciais, quais seja, o atendimento personalizado e preço competitivo.

Por outro lado, como um dos pontos fracos foi identificado a dificuldade de implementar tecnologia para realização de sistema de entregas para seus clientes. Ademais, foram identificados a dificuldade de identificação da marca, devido à falta de padronização do nome da rede de supermercados, em que cada unidade possui um nome diferenciado e falta de coleta e monitoramento de dados de clientes para divulgação de produtos.

Em relação aos fatores externos, foi comentado dentre as oportunidades a agilidade que a empresa possui para mudanças. Segundo os colaboradores entrevistados, o momento atual é oportuno para inserção do sistema de *delivery* dada a existência de demandas reprimidas para esse tipo de serviço. Além disso, o momento atual seria propício à utilização de divulgação de seus produtos, seguindo tendência global de alimentação saudável,

Entre as ameaças, grande destaque foi dado à recessão econômica atual. Ademais, foi pontuado os concorrentes que utilizam vendas *online* e sistema de *delivery* para realização de suas entregas, bem como alto investimento em marketing para divulgação de produtos.

**Figura 3 - Matriz SWOT da Empresa 1**

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Qualidade imbatível dos produtos Atendimento personalizado Facilidade de encontrar frutas, verduras e legumes com alto critério de seleção Relacionamento próximo com o proprietário Segurança no emprego Sensação familiar no local Preços competitivos	Falta de identidade da marca Espaço físico Carência de tecnologias Falta de cadastro dos clientes e monitoramento de vendas
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	Rapidez para mudanças Delivery Demanda reprimida Desenvolvimento do marketing Aumento na tendência de alimentação saudável	Concorrentes que utilizam venda online Problema de aglomeração no supermercado Crise econômica Alto investimento em marketing para divulgação de produtos pelos concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4.3 Conclusão do Diagnóstico

Através da ferramenta Canvas, determinou-se o modelo de negócio da empresa. A partir da implementação dessa ferramenta foram identificadas demanda reprimida, devido a carência no serviço de delivery, que preferem realizar compras com entrega em sua residência, ocasionando o aumento de demanda, devido ao isolamento social obrigatório devido ao vírus Covid-19, e aperfeiçoamento da utilização de redes sociais da companhia devido aos novos hábitos digitais.

Adicionalmente, uma oportunidade a ser implementada pela organização Y, identificada na análise SWOT, seria o envio de novidades e ofertas instantâneas para clientes por meio de canais de comunicação digitais. Uma oportunidade identificada no modelo SWOT, que não está presente no modelo atual Canvas, seria a realização de experiências Gourmet nas lojas físicas, como atrativo para uma experiência diferenciada e única para seus clientes através do canal físico da companhia.

#### 4.3.1 Proposta de modelação do novo modelo Canvas.

Figura 4 – Novo Modelo CANVAS da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos questionamentos realizados juntamente com a administração e a ferramentas utilizadas foram identificadas melhorias para a remodelação do modelo Canvas (figura 4) , explicitado a seguir:

Implementação do sistema de *delivery* e realização de mudança nos canais de atendimento, visto que atualmente a solicitação de delivery são realizadas através de e-mail, existindo assim, divergências dos pedidos solicitados e efetivamente entregues, e perda de informações durante o processo.

A rede física de lojas não possui padronização de nomes de sua marca, logo existe a dificuldade de identificação dos clientes das lojas serem da mesma rede, podendo assim reduzir

a comercialização de produtos pelos clientes. Logo, a proposta de alteração no modelo Canvas seria alterado em sua proposta de valor.

A companhia não possui um monitoramento de vendas por cliente, dificultado a visualização de clientes que realizam compras recorrentes de seus principais produtos, dificultando assim a realização de promoções direcionadas aos clientes e aumento de fidelização de cliente perante a companhia.

Devido a implementação do *delivery*, para que se mantenha os clientes com presença recorrentes nas lojas físicas, será implementada experiências gourmet, tais como degustações, aulas práticas e cursos de culinária e conhecimento de vinhos que são comercializados pela companhia.

#### **4.5 Análise de implementação de sistema *delivery***

Foi realizada a coleta de dados para formação do custo de implementação do *delivery* a saber: taxas de entregas cobradas por aplicativos; contratação de dois colaboradores a nível de analistas juniores para implementação do *delivery* e acompanhamento das entregas. E despesas com marketing.

Ademais, foram considerados três cenários tendo em vista o atual contexto econômico que o país enfrenta em decorrência da crise sanitária e os projetos foram alinhados com a administração. O primeiro cenário, foi considerado o crescimento de vendas brutas percentual dos últimos 12 meses em que a Companhia obteve que representa 14%, bem como um aumento no *delivery* de 47% visto que foi o aumento ocorrido no primeiro semestre de 2020. Foi expurgado o efeito de entregas que a Companhia implementou após março de 2020 visto que representava apenas 8% da venda bruta. Projetou-se um aumento com a implementação do *delivery* através de aplicativos de entrega no cenário otimista de aproximadamente 66% devido investimento em colaboradores capacitados, divulgação do canal e aumento no cenário de vendas brutas da Companhia.

Para o cenário moderado, foram considerados dois profissionais exclusivos para atendimento ao *delivery* com cargos de analista juniores, divulgação do novo canal de vendas e taxa de entrega obtida através de pesquisas com redes conhecidas de aplicativos para entregas. Para esse cenário, foi considerado aumento nas vendas brutas da Companhia de metade do crescimento anual obtido para os últimos 12 meses, representado por aproximadamente 7% de aumento. Ademais, considerou-se o aumento de vendas com utilização de canal de vendas *delivery* de aproximadamente 23%, o qual representa o crescimento do *delivery* durante o ano de 2019. Obteve-se um aumento nas vendas brutas da Companhia de aproximadamente 30% com a implementação desse canal de vendas no cenário moderado, o qual foi considerado o mais consistente para a análise.

Para utilização do cenário conservador, considerou-se dois profissionais analistas juniores exclusivos para a atividade, taxas e percentuais cobrados pelos aplicativos de entrega obtidos com os mesmos através de pesquisa no mercado, gastos com marketing conforme orçamento disponibilizado pela agência que presta serviços a Companhia. Considerou-se para o cenário conservador, o crescimento de um terço do crescimento de vendas brutas que a Companhia obteve nos últimos doze meses que representou aproximadamente 5%, e metade do aumento de vendas no canal *delivery* que o mercado obteve no ano de 2019, o qual representa

aproximadamente 12,5% sem o impacto da pandemia COVID – 19, assim obteve-se um crescimento percentual no cenário conservador de aproximadamente 15%.

#### **4.6 Análise de implementação de sistema CRM**

Foram coletados dados para formação do custo de implementação com o CRM obtenção dos custos de CRM, bem como a utilização de quatro colaboradores de nível analista juniores e um supervisor para gerenciamento da área e revisão dos processos, bem como profissional especializado em ferramenta CRM para prestar consultorias para a Companhia pertinente aos processos de implementação e acompanhamento da ferramenta e gastos com implementação de marketing e custos de implementação presentes no mercado. Foram considerados três cenários, sendo eles otimista, moderado e conservador.

O primeiro cenário, denominado cenário otimista, foi considerado um aumento com a implementação da ferramenta CRM de aproximadamente 30% conforme pesquisas realizadas no mercado. Após a comparação dos gastos a serem realizados com a estimativa de retorno com a implementação da ferramenta, foi identificado retorno de aproximadamente 28% no crescimento do faturamento bruto. No cenário moderado foram considerados quatro profissionais exclusivos para atendimento a implementação e gerenciamento da ferramenta CRM e um supervisor para a nova área, com cargos de analista juniores e supervisor geral, divulgação da nova ferramenta com agência de marketing especializada e custos de profissionais especializados para atendimento e gerenciamento da ferramenta, bem como o custo de implementação mensal obtido através de pesquisa de mercado. Para esse cenário, estima-se crescimento de aproximadamente 20% nas vendas brutas da Companhia e quando comparados os gastos com a expectativa de retorno, aproximadamente 18% de aumento.

O cenário conservador, o qual foi considerado o mais realista para implementação da ferramenta, foram considerados quatro profissionais exclusivos para atendimento a implementação e gerenciamento da ferramenta CRM e um supervisor para a nova área, com cargos de analista juniores e supervisor geral, divulgação da nova ferramenta com agência de marketing especializada e custos de profissionais especializados para atendimento e gerenciamento da ferramenta, bem como o custo de implementação mensal obtido através de pesquisa de mercado. Para esse cenário, estima-se crescimento de aproximadamente 10% nas vendas brutas da Companhia e quando comparados os gastos com a expectativa de retorno, aproximadamente 8% de aumento.

#### **4.7 Análise de implementação de experiência Gourmet**

A implementação da experiência Gourmet na loja física da Companhia possui o principal objetivo de retenção e manutenção na carteira de clientes da Companhia, utilizando a loja física como um ambiente de demonstração de novidades, disponibilização de experiência única para o consumidor e aumento de ticket médio, visto que quando o cliente está inserido no ambiente físico da loja, possui maior facilidade de identificação de produtos e aquisição de número maior de itens.

Através de discussões realizadas com a administração, foi identificada que a análise de sensibilidade de crescimento nas vendas com a implementação da experiência Gourmet seria de 2%, visto que o principal objetivo é a experiência que o cliente realizará no espaço físico da loja e conhecimento dos produtos, agregando valor pra suas compras futuras.

#### **4.8 Conclusão análise de implementação de melhorias.**

Através da coleta e mensuração da viabilidade de implementação das estratégias de novo canal de vendas delivery, nova ferramenta de acompanhamento do cliente CRM e novo modelo de experiência que seria a experiência Gourmet, destaca-se os cenários que são considerados mais atrativos para a empresa.

O cenário moderado é o considerado mais realista para a empresa, visto o atual cenário econômico em que a Companhia está inserida e também o efeito da pandemia que trouxeram clientes para o mercado digital.

O cenário conservador é o mais indicado para a Companhia na implementação da ferramenta CRM, visto ser uma aplicabilidade de uma nova ferramenta que não foi implementada pela Companhia anteriormente, sendo mais onerosa a identificação da expectativa e o retorno realista obtidos juntamente com a aplicabilidade da ferramenta.

A experiência Gourmet tem como principal objetivo a disponibilização de uma nova experiência de consumo, para conhecimento dos produtos ofertados no espaço físico, tendo como principal viés a experimentação dos produtos e aproximação dos clientes na loja física com seus colaboradores, tornando-se um diferencial competitivo para a Companhia.

#### **4.9 Avaliação dos usuários da empresa**

Realizou-se reunião para avaliação das propostas de intervenção e apresentação do remodelamento do novo modelo de negócios da Organização Y conforme análises realizadas no presente trabalho. Considerou-se os apontamentos e sugestões disponibilizadas pela gerente comercial da loja física, a coordenadora de marketing da loja física e o presidente da Organização Y.

Pertinente a intervenção proposta de implementação do sistema de delivery, o presidente da organização Y sugeriu que devido aos produtos de frutas, verduras e legumes comercializados no espaço físico serem produtos sensíveis e perecíveis, que necessitam de armazenamento adequado e refrigerado, os produtos que poderiam ser comercializados seriam os de mercearia e observação dos cenários a partir do exposto.

A gerente da loja física salientou a preocupação com o relacionamento com os entregadores dos aplicativos de comercialização e entrega de produtos, visto experiencias pessoais que ela possui e que não foram satisfatórias, segue citação realizada pela gerente da

loja física: “Obtive experiências pessoais que não foram bacanas com aplicativos de entrega, tenho receio de que pessoas deixem de vir em lojas físicas”.

Abordou-se o tema de implementação da coleta e monitoramento de dados dos clientes, e conforme o presidente da organização Y, obteve-se concordância quanto a proposta de intervenção, e sugeriu implementações e melhorias logísticas no espaço interno da loja, tais sugestões estão representadas conforme citações realizadas pelo mesmo: “Coleta de cpf e dados dos clientes: não coletar em filas de caixas, atrapalha o fluxo, não incomodar clientes. Deixar opcional para o cliente em um espaço separado”.

Adicionalmente, abordou-se o tema com a gerente da loja que relatou ser satisfatória a proposta de intervenção e que essa proposta é viável de implementação, visto que atualmente todas as campanhas disponibilizadas para os clientes são através de aplicativos de envio de mensagens, sem possuir padronização ou referências dos clientes e seus gostos, bem como limitação de cinco clientes por campanha, bem como processo oneroso de tempo. Segue citação “nós já colocamos em prática com alguns clientes, mas dessa forma seria mais prático e concreto”.

Pertinente a experiência gourmet, o presidente da organização Y identificou a proposta de intervenção como satisfatória, visto que poderia agregar valor para seus clientes e possibilitar o conhecimento de novos produtos comercializados pela loja física.

A gerente da loja física complementou que no passado a organização Y já desenvolveu eventos com fornecedores de queijos e presuntos crus para experiências gourmets dentro das lojas e foi possível identificar aceitação por parte dos clientes e retornos acima do esperado pela organização Y. Segue citação da gerente da loja: “já tivemos experiências parecidas, agregou e teve resultado significativo”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa do presente trabalho foi: como iniciar a transformação em uma rede de varejo, por meio da experiência de inovação do modelo de negócio, utilizando o modelo Canvas integrado com as ferramentas de controladoria? Por meio da pesquisa intervencionista, realizou-se um diagnóstico da situação atual já utilizando o Modelo Canvas e a análise SWOT e, posteriormente, foi desenvolvido de maneira colaborativa o redesenho do modelo de negócio da loja, o plano de ação para a transformação do modelo de negócio e as simulações da trajetória do desempenho econômico-financeiro provável da loja por meio do *rolling forecast*. Finalmente, os principais interessados na execução do plano de transformação avaliaram criticamente a proposta de planejamento.

A principal contribuição do presente trabalho foi proporcionar à organização Y uma nova proposta de um modelo de negócios inovador para a rede de varejo objeto do estudo a fim de aumentar a rentabilidade da loja e melhorar o relacionamento com os clientes. Outra importante contribuição é a teórica, pela proposta de framework conceitual integrando o Modelo Canvas com as ferramentas de controladoria, tal forma mostra-se eficiente para fazer a análise do atual modelo de negócio, possibilitando intervenção para aprimorá-lo.

Para futuras pesquisas recomenda-se: a utilização de novas tecnologias para melhorar o desempenho da gestão e, conseqüentemente, dos resultados da organização Y. Outra

recomendação é de um maior aprofundamento sobre tendências e inovações para empresas do mesmo segmento estudado.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, *Gestão empresarial / Fae School*. Curitiba:

ANGELO, Claudio, NIELSEN, Flavia, FOUTO, Nuno. *O varejo no Brasil e no mundo*, 2012.

ATKINSON, A. A., & SHAFFIR, W. *Standards for field research in management accounting. Journal of Management Accounting Research*, p. 41, 1998.

BASTOS, L.T, FIELDMAN, P.R., FOUTO, N.M.M.D. *Inovação de varejo sustentável*, 2014.

BONILHA, Eduardo, CRESCITELLI, Edson e SPERS, Renata Giovinazzo. *Análise Da Estratégia De Gestão De Clientes No Varejo Supermercadoista Pela Perspectiva Do Modelo Para Concepção De Negócios Inovadores Business Model Canvas. Estudo De Caso: Coop – Cooperativa De Consumo*, 2015.

BOTELHO, Delane, GUISSONI, Leandro. *Varejo: competitividade e inovação*, 2016.

CARDOSO, Alexandre, ALMEIDA, Aylana. *Diagnóstico rápido participativo e matriz SWOT: Estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA*. 2014.

CARVALHO JÚNIOR, César Valentim de Oliveira; ROCHA, Joseilton Silveira.

*Da Controladoria no Brasil: um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros. In: VI simpósio de gestão e estratégia em negócios*. Rio de Janeiro, 2008. CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. *Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação*. São Paulo, Editora Atlas, 2007, 2ª Edição.

CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2ª ed. São Paulo; Atlas, 2001.

DANNÍBALE, Rosana González, PARISI, Claudio, OYADOMARI, José Carlos T. e SLAVOV, Tiago Nascimento B. *Modelo conceitual e funcional de identificação e acumulação*

*de resultados (miar) para a análise de rentabilidade de clientes: um estudo de caso intervencionista*, 2017.

GIMENEZ, Levi; OLIVEIRA, Antonio; JUNIOR, Antonio; PARISI, Claudio. *Uma análise comparativa das propostas beyond budgeting e gestão econômica*. 2009.

GRØNHAUG, K.; OLSON, O. *Action research and knowledge creation: merits and challenges. Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 2, n. 1, p. 6–14, 1999.

HOPE, J. FRASER, R. *Beyond Budgeting – How managers can break free from the annual performance trap*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

HONDA, Vinicius Hideo. *Planejamento estratégico em uma empresa do setor de varejo de vestuário*, 2014.

JÖNSSON, S. *Interventionism – an approach for the future? Qualitative Research in Accounting & Management*, v.7, n.1, p. 124-134, 2010.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Pearson Education Limited, 7a ed, 2005.

LUECKE, Richard, *Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre*. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

MACEDO, Mayara, LEZANA, Alvaro, NELSON FILHO e CAMILO, Maiara. *Business model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis*, 2013.

MANUAL DO OSLO. 2005.

MARTINS, Frederico Amaral. *Contribuições da controladoria para a gestão de uma empresa supermercadista*, 2016.

MARTINS, Nilton Cano. *Da contabilidade para a controladoria: uma evolução necessária.*, 2016.

NASCIMENTO, F.R.V., ROSA, A.L.T., SANTOS, S.M. e TENÓRIO, J.N.B. *A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista*, 2005.

OLIVEIRA, Jose e CRISPIM, Sergio. *Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional*, 2020.



Oliveira, M. A., & Ferreira, J. J. P. *Book Review of Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. African Journal of Business Management*, 2011.

OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR Yves. *Business Model Generation – Inovação em modelos de negócios*, 2011.

OYADOMARI J. C. T.; SILVA, P. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L. *Pesquisa Intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em Contabilidade Gerencial. Advances in Scientific and Applied Accounting*. São Paulo, vol.7, núm.2, p. 244-265, 2014.

PADOVEZE, Clovis Luis. *Controladoria Básica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*, 2004.

REASON, P. BRADBURY, H. *The SAGE Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*. 2 ed. Sage, 2008.

SANTOS, Roberto Vatan e PARISI, Claudio. *Análise das variações orçamentarias segundo o enfoque da gestão econômica*, 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*, 1982.

SBVC, Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. *O papel do varejo na economia brasileira*, 2020.

SILVA, A. L. C. *A segurança do trabalho como uma ferramenta para a melhoria da qualidade*. 2011. 147f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Sistema de Gestão da Qualidade e Processos) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

SUOMALA, P. & LILY-VRJÄNÄINEN, J. *Interventionist management Accounting Research: Lessons Learned*. CIMA - Research executives summaries, 6, 2011.

TRIPP, D. - *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

WERNKE, Rodney, MARTINS, Mariélly Watmenling Laucsen e JUNGES, Ivone. *Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso*, 2016.

WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. *Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. Qualitative Research in Accounting & Management*, v.7, n.1, p. 5-12, 2010.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/valorizeoportunonegocio/conteudos/5-tendencias-no-mercado-de-alimentacao-saudavel,c5cf103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>