

UTILIZANDO A FERRAMENTA CANVAS PARA ANÁLISE DOS FORNECEDORES E CLIENTES.

Júlio César Ramos

Engenheiro de Produção - Universidade FEEVALE

Jcesarramos090@gmail.com

Dusan Schreiber

Doutor em Administração – UFRGS

Professor da Universidade FEEVALE

dusan@feevale.br

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: O propósito principal desta pesquisa na área de Gestão Empresarial foi explorar os benefícios decorrentes da aplicação das ferramentas do Canvas de Modelo de Negócio, bem como a Análise de Fornecedores e Clientes, no estudo dos aspectos estruturais de uma empresa que atua no comércio varejista de produtos agropecuários. O Canvas se revela como uma ferramenta fundamental no contexto do planejamento estratégico.

Objetivo/proposta: O principal objetivo da pesquisa foi examinar os elementos estruturais da empresa ALFA, que opera no setor de comércio varejista de produtos agropecuários, com o propósito de avaliar a viabilidade de expandir o negócio, empregando a ferramenta Canvas.

Procedimentos Metodológicos: O método técnico empregado consiste em uma combinação de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Em relação à abordagem do problema, caracteriza-se predominantemente como qualitativa, sendo que a coleta de dados empíricos foi conduzida por meio de entrevistas, análise de documentos e observação sistemática participante. Os dados empíricos foram subsequentemente submetidos a uma análise de conteúdo. Quanto à natureza da pesquisa, ela se enquadra nas categorias de aplicada, descritiva e exploratória.

Principais Resultados: Os resultados facultaram a identificação e descrição dos elementos estruturais da empresa por meio da ferramenta Canvas. Isso viabilizou uma análise minuciosa dos nove componentes do Canvas e das principais áreas de atuação do negócio, ao mesmo tempo em que possibilitou a segmentação dos clientes. Além disso, a utilização da ferramenta também proporcionou uma avaliação dos fornecedores e clientes, onde identificou-se uma nova segmentação de clientes, que são pequenos agricultores e um feedback dos clientes na pesquisa qualitativa realizada.

Considerações Finais/Conclusão: Por meio da pesquisa foi possível confirmar que a ferramenta Canvas se adequa para o propósito de identificar, caracterizar e analisar os aspectos estruturantes da empresa já existente, facultando estimar cenários futuros, de expansão da atividade empresarial. Por meio da ferramenta foram evidenciados dados empíricos, que

permitiram a reorientação estratégica de atuação da empresa analisada, notadamente de novos nichos de mercado, a serem explorados, bem como reclassificação de fornecedores.

Contribuições do Trabalho: A pesquisa enriquece o campo acadêmico ao oferecer informações e novos elementos de análise que contribuem para o avanço do conhecimento no que diz respeito à adoção da ferramenta Canvas no contexto da gestão. Para as organizações, o estudo proporciona novas alternativas para aprimorar o reposicionamento estratégico.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Canvas; Análise de fornecedores; Análise de clientes.

1. Introdução

Uma parte significativa da população considera seus animais de estimação como membros da família, especialmente em um cenário no qual as famílias parecem estar se tornando mais pequenas. Em um ambiente altamente competitivo, onde a profissionalização e o retorno econômico são prioridades nas relações estabelecidas, os animais de estimação estão se tornando cada vez mais um refúgio ou uma maneira de escapar dessa realidade de competição no mercado de trabalho. Eles resgatam valores fundamentais, como amor, afeto e carinho, o que justifica o fato de se tornarem membros da família para muitas pessoas.

Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação - ABINPET (2022), o Brasil figura entre os cinco países com a maior população de animais de estimação no mundo, com 54,2 milhões de cães, 23,9 milhões de gatos, 19,1 milhões de peixes, além de outros animais. O mercado de produtos para animais de estimação supera setores como utilidades domésticas e automação industrial, representando 0,36% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2018, a indústria de produtos para animais de estimação registrou um faturamento de R\$ 20,3 bilhões, consolidando o Brasil como o segundo país com maior faturamento nesse segmento em todo o mundo. Os alimentos para animais de estimação lideraram o faturamento, contribuindo com 73,9%, seguidos pelos serviços com 17,7%, e acessórios, produtos de higiene animal e equipamentos com 8,4%.

Assim sendo, o investimento nesse setor representa uma oportunidade de negócio única, com um verdadeiro potencial de expansão. No entanto, dada a natureza competitiva do mercado, é de extrema importância planejar e estruturar o empreendimento antes de iniciá-lo ou ampliá-lo. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial na economia local e regional. Entretanto, muitos empreendedores iniciam suas atividades sem conduzir pesquisas sobre o mercado, clientes, concorrentes e fornecedores, e mais da metade deles não realiza um planejamento estratégico antes de começar a operar, o que pode ser prejudicial ao sucesso do negócio (SEBRAE, 2017).

Portanto, é fundamental realizar um planejamento estratégico sólido para garantir o sucesso do empreendimento, e a definição dos nove componentes do Canvas desempenha um papel crucial em qualquer organização. A empresa examinada neste estudo opera no setor de pet shop e agropecuária, com foco na oferta de serviços e produtos para animais de estimação, e está localizada no bairro Canudos, em Novo Hamburgo/RS.

Por meio da ferramenta de gerenciamento estratégico Canvas e da aplicação de conceitos de planejamento estratégico, a intenção foi avaliar o modelo de negócios, com base em uma revisão teórica que incluiu tanto autores clássicos quanto contemporâneos. A pergunta norteadora desta pesquisa foi: Os aspectos estruturantes da empresa do comércio varejista de produtos agropecuários facultam a expansão do negócio?

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os aspectos estruturantes da empresa ALFA, comércio varejista de produtos agropecuários, utilizando a ferramenta Canvas, para avaliar a possibilidade de expansão do negócio. Além do objetivo geral, este trabalho possui os objetivos específicos:

- A. analisar, com base na ferramenta Canvas, os aspectos estruturantes da empresa ALFA;
- B. avaliar, com base na ferramenta Canvas, se os aspectos estruturantes do negócio facultam a expansão das atividades;

Após esta introdução, o trabalho atual prossegue com a fundamentação teórica relacionada à ferramenta Canvas. No capítulo subsequente, será detalhada a metodologia de pesquisa, seguida pela análise e discussão dos resultados obtidos no estudo do caso empírico, culminando, por fim, com as considerações finais.

2. CANVAS

O Livro Business Model Generation escrito pelo suíço Alexander Osterwalder lançou os conceitos basilares da ferramenta Canvas, tornando-a um instrumento que ajuda a iniciar de forma satisfatória um empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2011), por volta dos anos 2000, um estudante de PHD da Universidade Suíça de Lausanne fez a seguinte questão: “qual a definição de modelo de negócio?”, surgindo daí a ideia de fazer um blog e publicar o seu questionamento na internet. O resultado foi que centenas de pessoas começaram a interagir e cada vez mais a conclusão não era clara, ninguém conseguia definir com precisão o que era um modelo de negócios. Iniciava então um estudo que envolveria centenas de pessoas do mundo inteiro e que iria modificar a maneira que o empreendedor entende por modelo negócio.

O livro Business Model Generation, o qual aborda especificamente o modelo Canvas, foi uma colaboração de Osterwalder e Pigneur e mais 470 empreendedores, incluindo um brasileiro. Foi publicado pela primeira vez em 2010 e no Brasil em 2011; o objetivo do livro era apresentar uma metodologia mais prática e eficaz para um modelo de negócios, com foco na inovação como principal diferencial competitivo, conforme Osterwalder e Pigneur (2011).

O Business Model Canvas como *template* para gestão estratégica serve para o desenvolvimento de novos modelos de negócios lineares ou para a análise dos já existentes. No entanto, a mudança para um novo contexto de mercado, mais complexo, exige novas estruturas de criação de valor e, portanto, modelos de negócios alterados. Para desenvolver modelos de negócios para novo mercado, é necessário adaptar o modelo existente (BRAUN; SCHÖLLHAMMER; ROSENKRANZ, 2021).

Nos cenários atuais, decorrente da globalização e das inovações, os empreendedores buscam por colaboradores que gerem resultados satisfatórios e inovadores. Para tanto, é necessário cultivar o empreendedorismo e o espírito de dono nos colaboradores, isso é fundamental para que ocorram mudanças inovadoras e úteis ao mercado de negócios. A ferramenta Canvas contribui para o desenvolvimento da percepção e entendimento da vida em sociedade e o papel que lhes é atribuído. É uma oportunidade de integrar conhecimento com especialidade e ter novas revelações de um modo simples, direto e inteligente (CLARK, 2013).

Osterwalder e Pigneur (2011) propõem que se imprima o Canvas em um pôster, subdividido em nove sessões: Segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividade chave, parcerias principais e estrutura de custos. Em seguida, o modelo impresso é colocado em uma parede e então o autor propõe que o modelo seja desenhado. Utiliza-se post its (pedaços colantes de papel colorido) para escrever as ideias. A sugestão dos autores é que se use canetas grossas com apenas um elemento por post it e se escrevam poucas palavras em cada, fazendo com rapidez e colando as ideias no Canvas, conforme Figura 1:

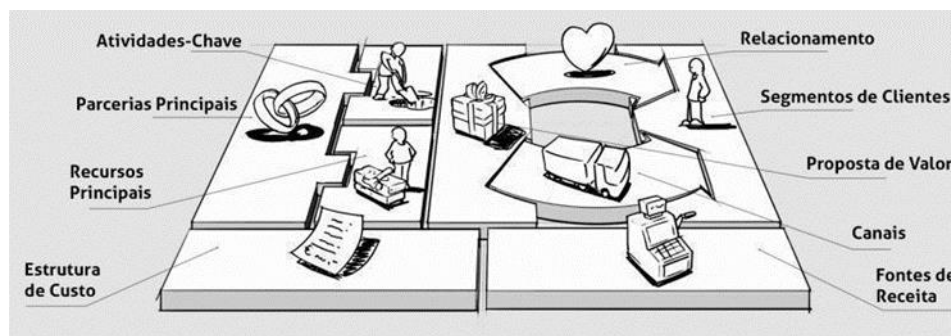


Figura 1 - Modelo Canvas
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Ao conceder uma visão completa dos processos da organização, o modelo de negócio viabiliza inovar, determinando uma proposta de valor exclusiva para o empreendimento. O maior benefício do modelo é a sua forma simples e de ágil implementação. Com uma caneta esferográfica, alguns post-its e uma bancada, o empreendedor tem a possibilidade de desenvolver uma metodologia criativa para melhoria dos negócios (SEBRAE, 2019).

2.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Os segmentos de clientes são os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor. É para quem se está criando valor, e quem são os consumidores mais importantes. Como o nome indica, este componente descreve a relação que a empresa tem com os seus clientes, conforme Figura 2:

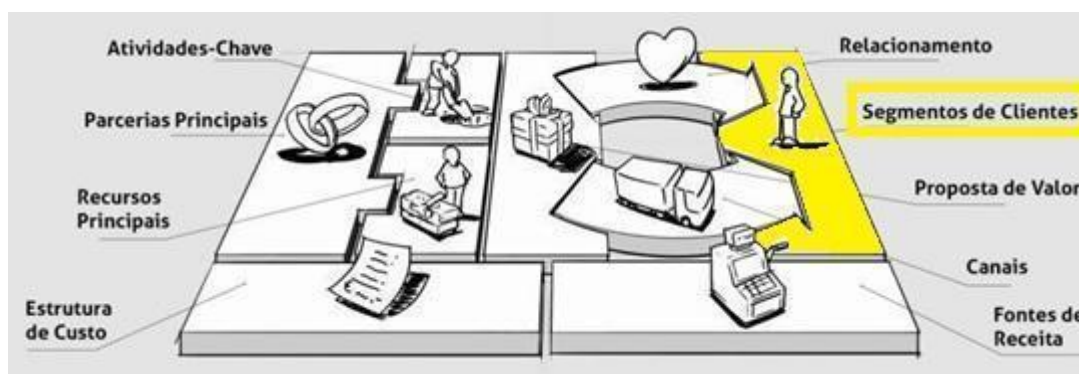


Figura 2 - Segmento de clientes
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O relacionamento que uma empresa tem com os seus clientes ou segmento de clientes depende de seu empenho: conquista do cliente, retenção do cliente ou ampliação de vendas. No que se refere à estratégia empreendedora de mudança de utilidade, valores e características econômicas, deve-se estar atento às necessidades dos clientes. Segundo Drucker (2003), a primeira pergunta a se fazer está relacionada ao que os clientes necessitam para que um serviço seja verdadeiramente para eles.

A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócio pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20).

Para Garrido Salsas et al. (2022), segmento de cliente refere-se ao público-alvo, clientes que são o ponto principal em um plano de negócio, então em seu estudo para o porto de 2040 em Barcelona, elencou-se os seguintes segmentos: em relação à carga, novos players logísticos (ou seja, transportadora comum não operadora de navios) assumiriam o controle de toda ou grande parte da cadeia de suprimentos. Além disso, dada a sua automação, seria necessário um novo relacionamento para navios e veículos que passam pelo porto de Barcelona, com conexões veículo-infraestrutura.

Finalmente, os mercados regionais emergentes entrariam nos fluxos de comércio mundial, afetando diferentes portos dependendo de sua localização geográfica. Novos players de energia desempenhariam um papel importante no ecossistema portuário. O segmento de cliente, então, ajuda o gestor do pequeno negócio a compreender que os clientes são importantes para a empresa e que podem possuir características comuns ou distintas.

2.2 PROPOSTA DE VALOR

Este aspecto se refere ao oferecimento de um serviço de qualidade e de praticidade, assim como é proposto pelo Canvas. Um conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. É uma das alternativas a serem trabalhadas para aumentar as vendas em uma empresa. Deve-se avaliar os produtos oferecidos e o público-alvo. O caminho é apresentar ao público-alvo a proposta que a sua empresa oferece, criando assim uma percepção de valor e benefício, conforme Figura 3:



Figura 3 - Proposta de valor
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Las Casas (2011), as empresas precisam de uma boa oferta para serem bem-sucedidas, portanto, o produto é o principal objetivo de comercialização e deve satisfazer as necessidades do cliente, proporcionando benefícios aos consumidores.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), para conhecer o público-alvo com mais detalhes, se deve procurar entender quais são os desejos do cliente quando ele busca sua empresa. Segundo os autores, algumas questões necessitam ser consideradas como: “que valor entregamos ao cliente?” e “quais são os problemas que o cliente procura solucionar?”.

Outro aspecto do perfil do cliente, são as necessidades que o cliente precisa ser atendido relacionadas à realização da tarefa. Ao buscar atender às suas necessidades, quais são os obstáculos que ele enfrenta e que resultados ruins inesperados impactam negativamente? Que conjunto de produtos e serviços está sendo oferecido para cada segmento de clientes? No entanto, o cliente também obtém ganhos ao realizar a tarefa, benefícios que atendem as expectativas, facilitando seu dia a dia, atendendo o que o cliente deseja, espera ou exige em um produto ou serviço.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22) dizem que “a mesma resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.” Já Garrido Salsas et al. (2022) apresentam um exemplo de proposta de valor, que pode estar baseada em cinco pilares: a) o modelo de hub de energia verde, baseado na produção de energia renovável, armazenamento e distribuição de combustíveis sustentáveis; b) o modelo de hub intermodal digital, oferecendo aumento de atividades logísticas avançadas e oferecendo informações em tempo real; c) novas atividades fabris, especialmente relacionadas à impressão 3D e serviços personalizados integrados na cadeia logística de abastecimento; d) polo de atividades de inovação, conhecimento e formação oferecendo novas soluções e apoiando a transição para um Porto 4.0 e) modelos de governança resilientes e flexíveis com clientes e parceiros.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor também envolve aqueles itens que o surpreendem. As ações de promoção da marca e de vendas também são atividades de suma importância para que o empreendimento obtenha sucesso. Por fim, pode-se avaliar e sugerir diferentes propostas de valor, de acordo com a necessidade do cliente, se diferenciando pelo design, pelo status que o cliente pode buscar, por preço ou redução de custo, assim como uma redução de risco ou, até mesmo, propondo mais acessibilidade.

2.3 CANAIS

A ideia é definir o público consumidor e as melhores maneiras de se relacionar com eles, pode-se entender então que, quando se fala de canais, se fala de canais de comunicação de distribuição e de vendas, ou seja, como informar meus clientes sobre meu produto? Como que faço para que ele chegue até esse cliente final e estejam disponíveis para esse cliente? Como faço para vender para esse cliente final? É uma venda direta? É uma venda indireta? Como é a minha venda? Então, são esses canais que se precisa pensar toda vez que se lembra de canais para que a proposta de valor chegue até os segmentos de cliente que se quer atender (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

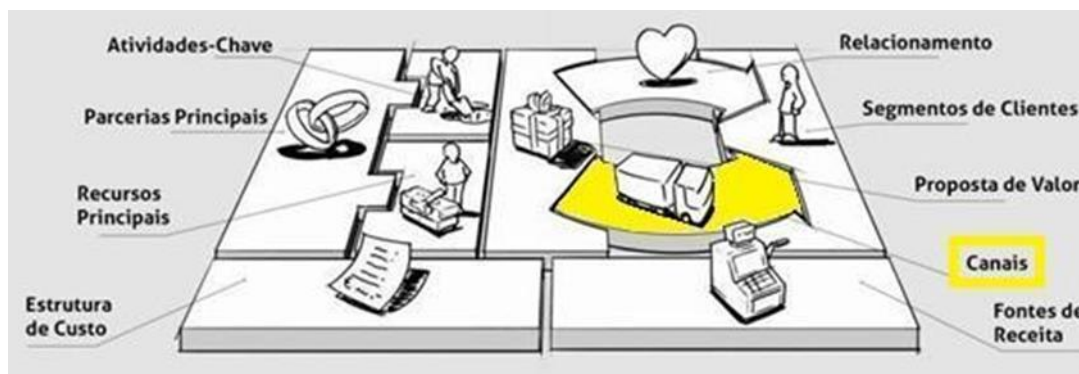


Figura 4 - Canais

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 26), “os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral”. De acordo com Moshood et al. (2022), um ou mais pontos de venda devem ter como alvo o cliente, para comercializar um produto ou serviço. Os canais ajudam os clientes a descobrir seus produtos, determinar a marca, a proposta de valor, comprar, produzir o modelo de negócios, fornecer pós-venda e suporte de vendas.

Nas palavras de Garrido Salsas et al. (2022), os canais oferecem o conhecimento do cliente sobre os serviços e produtos, então, em seu estudo dos canais nos portos do futuro em Barcelona – Espanha, seriam totalmente digitalizados e permitiriam que pequenos clientes, como proprietários de cargas, fossem alcançados de forma mais eficaz. Os portos do futuro ofereceriam informações atualizadas em tempo real. Os operadores e partes interessadas da comunidade portuária seriam integrados de forma digital e global, melhorando a eficiência da movimentação de mercadorias e passageiros. Todos estes elementos ajudariam os portos do futuro a aumentar a sua transparência.

O módulo canais é um elemento crítico para o desenvolvimento de modelos de negócios circulares e descreve como uma empresa se comunica e atinge seus segmentos de clientes, que, ao final do ciclo de utilização, tornam-se fornecedores de retorno de produtos usados, componentes e matérias-primas secundárias. Os canais podem ser diretos ou indiretos e incluem a conscientização de peças, avaliação, recompra, logística reversa e serviços pós-recuperação (BRAUN; SCHÖLLHAMMER; ROSENKRANZ, 2021).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais podem ter algumas funções, sendo a primeira delas despertar interesse pelo produto e serviço, ou seja, fala-se do canal de comunicação. A função desse canal é fazer com que o consumidor conheça o seu produto e conheça a solução que está sendo ofertada, é fazer com que o cliente tenha interesse em conhecer mais sobre sua proposta de valor, inclusive daquilo que sua empresa está oferecendo a ele.

A segunda função dos canais é ajudar o cliente a avaliar a proposta de valor; quando a empresa usou seu canal para comunicar e despertar o interesse do cliente pela solução que está sendo oferecida, o cliente está conhecendo sua proposta de valor e sua solução, para que possa avaliar se ela atende aquilo que está buscando, se atende a necessidade dele em resolver o problema. Outra função importante dos canais é permitir que o consumidor compre a solução que a empresa está oferecendo, o produto que está sendo oferecido. É mais sobre um canal de

distribuição e como seu produto vai chegar, que caminhos ele vai percorrer até estar à disposição do cliente, até estar disponível para ser comprado.

Sua funcionalidade visa ascender o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar a verificar a proposta de valor da empresa, permitindo que os clientes adquiram produtos ou serviços específicos, levando uma proposta de valor aos clientes e oferecendo um suporte ao cliente após a compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Outra função é entregar a proposta de valor para o cliente, então os canais precisam estar diretamente ligados à proposta de valor. Para entregar essa proposta, é necessário estar presente em vários canais, para que o cliente tenha acesso a esses produtos.

2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O componente relacionamento com clientes está vinculado ao processo de fidelização com o público-alvo, de forma a conquistar espaço no mercado consumidor. O objetivo é descobrir quais são os principais recursos, atividades e parceiros. Os meios de distribuição são por redes sociais, entregas de folhetos e cartões de visitas, se aproximando ainda mais do cliente e passando uma segurança da empresa, conforme pode-se observar na Figura 5:

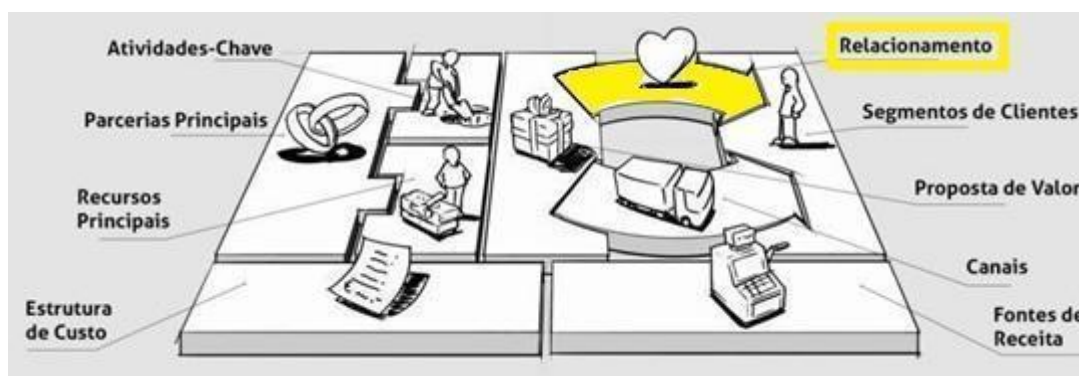


Figura 5 - Relacionamento com clientes

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Orofino (2011, p. 121), trata de “especificar que tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de clientes espera obter para manter uma fidelização, quais a organização já tem estabelecido e como os mesmos são integrados com o resto do modelo de negócio”.

Como aponta Garrido Salsas et al. (2022), no que diz respeito às relações com os clientes em seu estudo, e em especial com os operadores portuários, que podem de fato ser concebidos como clientes internos, tendo em conta as incertezas do tráfego (tanto geograficamente como em tipologia e intensidade) e a evolução de certas tecnologias imprevisíveis, a relação teria que evoluir de uma relação de subcontratação, como prestador de serviços (operador portuário) e autoridade portuária que a supervisiona, para uma parceria mais estreita, partilhando riscos e estando envolvida na estratégia de longo prazo.

A fidelização é um ponto importante ao negócio, portanto deve ser trabalhada e aperfeiçoada de tempo em tempo, para que se consiga manter os clientes e buscando novos.

Brindes de fidelização e de compras e indicação de amigos para conhecimento da empresa são bons exemplos práticos de como estar reforçando a fidelização.

2.5 FONTES DE RECEITA

Esse ponto descreve a maneira como o negócio ganha dinheiro através de cada segmento de cliente. Então, seguindo as recomendações do modelo Canvas, a organização precisa saber que cada um desses blocos está relacionado com os demais e que os ajustes em cada etapa podem ser realizados a qualquer momento, quantas vezes for preciso, para que se consiga perceber a empresa como um todo. Dessa forma, fontes de receita representa o caminho para descobrir como se diversificar, atrair novos clientes, reduzir custos e obter receitas. Assim, é possível destacar a empresa de uma forma direta e confiante (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), conforme Figura 6:

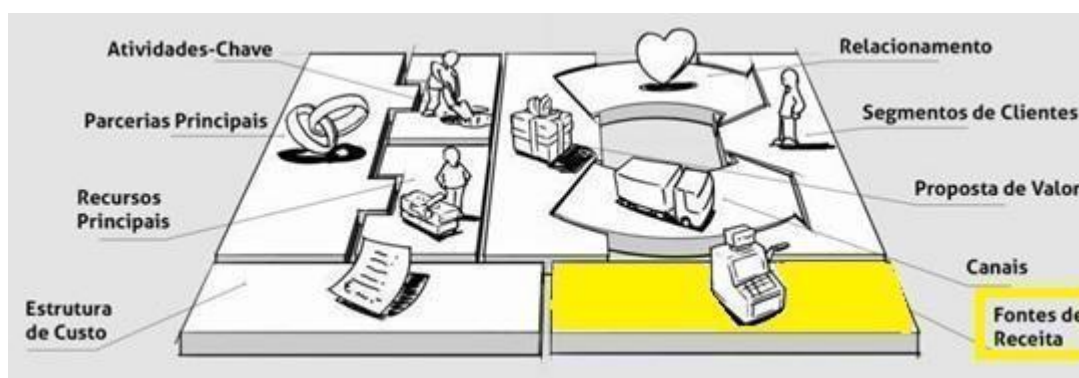


Figura 6 - Fontes de receita
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Osterwalder e Pigneur, (2011, p. 30), “se o cliente é o coração de um modelo de negócio, o componente fonte de receita é a rede de artérias. Sendo assim o custo deve ser subtraído da renda para que gere lucro.”. Business Model Canvas refere-se a um conceito que permite tornar em uma linguagem fácil e comum a elaboração e formação de estratégia do modelo de negócio, facilitando assim a compreensão compartilhada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A finalidade é saber quais são as receitas e qual será a estrutura de custo para viabilizar o negócio. Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro em cada segmento de cliente.

2.6 RECURSOS PRINCIPAIS

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), são os recursos principais que permitem à empresa criar e oferecer a proposta de valor que atingem mercados e mantêm relacionamentos com segmentos de clientes. É necessário que se saiba qual é o recurso chave para os serviços que são executados e quais os recursos, sendo eles físicos, financeiros, intelectuais e humanos,

ou a combinação de todos os recursos. Esses recursos podem ser adquiridos ou podem ser alugados, ainda podem ser adquiridos por parceiros estratégicos, conforme Figura 7:



Figura 7 - Recursos principais
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 34), “eles então permitem que a empresa apresente sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. O componente mais importante exigido para fazer um modelo de negócio”.

Ao elaborar o Canvas para o porto de 2040 em Barcelona, foram listados os principais recursos, como a digitalização de sua infraestrutura, bem como sua adaptação ao aumento moderado do tamanho dos navios. Os portos teriam que investir em hardware para responder à digitalização e automação do transporte. A evolução de novos modais de transporte (drones, platooning – caminhões comboio de cargueiros enfileirados etc.) obrigaria os portos a adequarem os serviços prestados (GARRIDO SALSAS et al., 2022).

Os recursos essenciais na sua proposta de valor precisam estar planejados sobre esse modelo de negócio. É importante que o empreendedor pense em recursos essenciais, sendo o mínimo necessário de recursos para que se consiga oferecer a proposta de valor que está planejando em seu modelo de negócio. É necessário ainda pensar quais são os recursos essenciais para o canal de distribuição e qual é o mínimo de recursos financeiros físicos que se precisa para que o produto ou o serviço chegue até o cliente final. Quais os recursos serão necessários e como será comunicado ao produto ao longo do tempo. E, também, o mínimo necessário para gerar e manter o fluxo de receita ao longo do tempo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7 ATIVIDADE CHAVE

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as atividades-chaves ou ações são as mais importantes habilidades que a empresa precisa fazer para seu modelo de negócio. Porém, cada modelo de negócio vai demandar determinadas atividades que estão relacionadas à sua proposta de valor, ao seu canal de distribuição e à sua relação com o consumidor. As motivações que levam uma empresa a estabelecer essas alianças/parcerias prendem-se com a possibilidade de

otimização e economias de escala, a redução de riscos e incertezas na aquisição de recursos de forma mais favorável.

Para Garrido Salsas et al. (2022), ao definirem as atividades-chave no modelo Canvas do porto do futuro em Barcelona, seriam: o aumento da automatização e o fornecimento de energia limpa na gestão do fluxo de mercadorias e passageiros, bem como o fornecimento de energia limpa para os diferentes modos de transporte.

Além disso, uma atividade chave seria a prestação de serviços logísticos de valor acrescentado, sendo este último elemento muito importante para a economia envolvente e capital humano da região portuária. A fabricação de tecnologias para customização de produtos finais (adiamento) é uma das atividades que os portos teriam que promover. A Figura 8 demonstra a localização das atividades chave no Canvas:

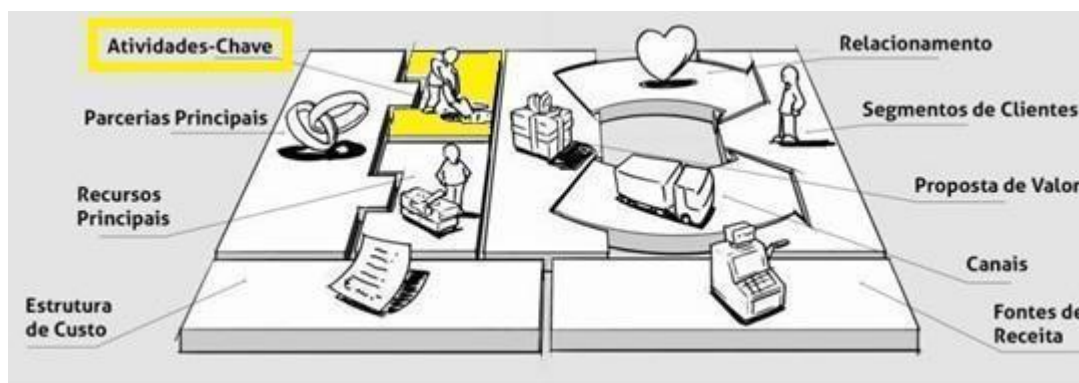


Figura 8 - Atividade-chave
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 36) dizem que “para Dell, as atividades-chaves incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento, seja ele produção, resolução de problemas ou plataformas.”. As atividades-chaves precisam ser avaliadas e determinadas, conforme a estrutura e segmento da empresa.

2.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

As parcerias principais podem ser definidas como as principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As parcerias principais são o conjunto de fornecedores e outros parceiros indispensáveis para a empresa operar e todo o modelo de negócios funcionar. As motivações que levam uma empresa a estabelecer essas alianças/parcerias alinham-se com a possibilidade de otimização e economias de escala, além da redução de riscos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

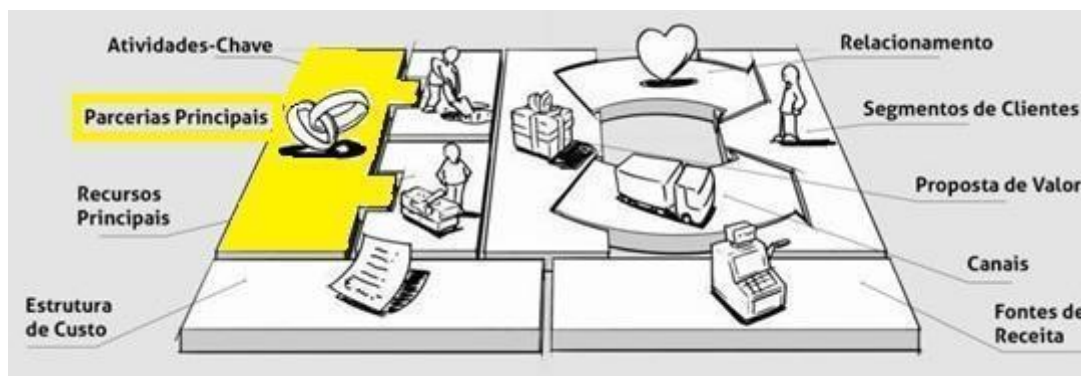


Figura 9 - Parcerias principais
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Garrido Salsas et al. (2022), no que diz respeito aos principais parceiros, os portos de Barcelona intensificaram as relações com parceiros industriais de fabricação e customização (ou seja, impressão 3D), logística (atividades de adiantamento) e setores e economias emergentes de atividades energéticas (hidrogênio, energia oceânica, OPS etc.).

Assim, o porto poderia melhorar sua função de polo logístico verde, uma tendência que não é nova e que deve continuar aumentando, se os portos quiserem ser sustentáveis do ponto de vista ambiental, econômico e social. Por outro lado, parcerias e ligações regionais e intercontinentais com outros parceiros relevantes (aeroportos, portos) seriam a chave para desenvolver a proposta de valor do futuro.

2. 9 ESTRUTURA DE CUSTOS

É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) também sugerem que as estruturas de custos tenham as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo. As duas últimas características citadas pelo autor se referem a vantagens devido ao poder de barganha e maior foco de operações.

Segundo Montenegro, Contreras e Sáenz (2021), que desenvolveram uma pesquisa com a aplicação do Canvas no setor aeronáutico e metal mecânico, constatou-se que todos os atributos contribuíram para a satisfação do cliente e foram distribuídos em nove blocos do Business Model Canvas, conforme Figura 10, auxiliando no desenvolvimento de negócios mais bem estruturados, reduzindo riscos e maximizando oportunidades.

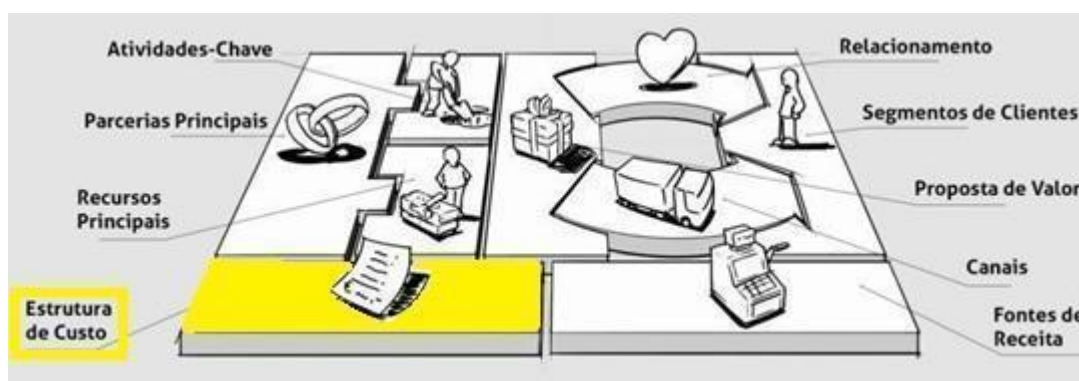


Figura 10 - Estrutura de custos
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Garrido Salsas et al. (2022), ao concluírem o Canvas, foram definidas as estruturas de custos, como fortemente impactadas, passando dos tradicionais investimentos de capital em infraestrutura civil para investimentos em portos verdes e digitalização. Além disso, a transição energética nos portos exigiria grandes investimentos de capital para promover iniciativas verdes. Por exemplo, para a implantação do fornecimento de energia onshore (equipamento que reduz poluição e ruídos de navios – OPS), o Porto de Barcelona investiria mais de 100 milhões de euros.

Por exemplo, os maiores custos para empresa de móveis são os oriundos da mão-de-obra especializada, uma vez que os móveis são de fabricação artesanal e necessários para manter a fábrica em funcionamento e os insumos dos móveis. Em seguida, vêm os custos de transporte de peças e, por último, os royalties (o termo royalties são quantias paga por uma empresa ou pessoa física ao proprietário de um determinado bem ou marca, a fim de se obter o direito de explorá-los comercialmente) pagos aos designers (autor da criação de determinado produto) que projetam as peças, segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os métodos para o desenvolvimento desta pesquisa. Quanto à classificação da natureza da pesquisa, os objetivos, procedimentos técnicos e método de trabalho que serão utilizados para a realização do projeto.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, a pesquisa utilizada foi a aplicada, a qual buscou gerar conhecimentos para a aplicação prática, voltada a resolver problemas específicos, conforme Prodanov e Freitas (2013). De acordo com Mascarenhas (2018), o método de pesquisa é um conjunto ordenado de procedimentos, que se mostrou eficaz, ao longo da história, na busca do conhecimento, onde o método científico é um instrumento de trabalho.

Na Figura 11 apresentam-se os tipos de pesquisas que podem ser realizadas em um trabalho acadêmico. Quanto aos objetivos, a atual pesquisa foi exploratória. Pesquisas

exploratórias são desenvolvidas com o fim de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, a respeito de um determinado assunto, segundo Gil (2008).



Figura 11 - Estrutura de pesquisa científica
Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013)

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória proporciona o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, assim como o levantamento bibliográfico traz a análise de exemplos que possam estimular a compreensão. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracterizou como bibliográfica e estudo de caso. Os estudos bibliográficos apresentam grandes vantagens, oferecendo uma quantidade significativa de informações, segundo Mascarenhas (2018).

Segundo os autores Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica, quando elaborada a partir de material já publicado, é composta principalmente de livros, artigos científicos, teses, publicações em periódicos, com o propósito de colocar o pesquisador em contato com todo o material disposto sobre o assunto da pesquisa.

De acordo com Gil (2008, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Segundo Yin (2001), trata-se de um estudo minucioso, de um ou mais objetivos. Análise de caso sobre viabilidade financeira, de um negócio ou empreendimento, pode ser um exemplo de objetivo.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa se definiu como qualitativa, com alguns pontos quantitativos. Na pesquisa quantitativa, entende-se que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações para ordenar e classificar. Quanto à pesquisa qualitativa, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, já que o ambiente de estudo é a fonte direta para a coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Este estudo foi classificado como uma pesquisa aplicada, com o objetivo exploratório. O procedimento técnico utilizado foi estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Quanto à abordagem do problema, foi

considerada como qualitativa, com a coleta de dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamento documental e observação sistemática participante. Os dados empíricos foram submetidos à análise de conteúdo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2. MÉTODO DE TRABALHO

O presente trabalho consistiu em avaliar os aspectos estruturantes de um negócio já existente, com base na ferramenta Canvas e conceitos acerca de planejamento estratégico, com vistas à expansão do empreendimento. O método de trabalho é dividido em 12 etapas, conforme representado na Figura 12:



Figura 12 - Etapas do método de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A questão levantada para a pesquisa foi: os aspectos estruturantes da empresa do comércio varejista de produtos agropecuários facultam a expansão do negócio? E o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os aspectos estruturantes da empresa ALFA, comércio varejista de produtos agropecuários, para avaliar a possibilidade de expansão do negócio.

Assim, foram definidos os objetivos específicos: analisar, com base na ferramenta Canvas, os aspectos estruturantes da empresa ALFA e avaliar com base na ferramenta Canvas, se os aspectos estruturantes do negócio facultam a expansão das atividades.

Também foram identificados os investimentos necessários de infraestrutura para ampliação, já que existe a possibilidade de se realizar uma parceria com um médico veterinário e serem realizadas consultas no local. O presente trabalho, após definir o objetivo geral e específicos, buscou referencial teórico e bibliográfico para embasar os assuntos relacionados ao trabalho em livros disponibilizados em forma física na Universidade Feevale, assim como artigos, TCC, sites e livros digitais.

Este projeto foi classificado como uma pesquisa aplicada, com o objetivo exploratório. O procedimento técnico utilizado foi estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa foi considerada qualitativa, por meio de entrevistas. No capítulo a seguir será apresentado o estudo de caso, com o intuito de alcançar o objetivo geral e específicos. O trabalho finaliza com a apresentação dos resultados e considerações finais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, conforme descrito no método de trabalho, está sendo apresentado o estudo de caso e resultados que foram obtidos durante a fase de elaboração da presente pesquisa.

4.1. APLICAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), deve-se imprimir ou elaborar os quadrantes do modelo Canvas, para que posteriormente de uma forma simples e rápida, se escrevam as ideias em post-it e os mesmos sejam colados em cada tópico. Conforme Figura 13, foi aplicado o modelo Canvas na Agropecuária Confraria dos Cuscos, utilizando-se uma cartolina subdividida com fita branca. Com caneta hidrocor foram descritas as etapas do modelo Canvas e foram utilizadas as perguntas sugeridas, conforme capítulo 3 do referencial teórico.



Figura 13 - Canvas elaborado
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Conforme SEBRAE (2019), recomenda-se iniciar pela proposta de valor e refletir sobre o que está sendo oferecido, o ponto de vista das necessidades do cliente e o ganho que o cliente terá. Então, conforme a Figura 14 foram listadas as propostas de valor que são: embelezamento do animal, prevenção de parasitas dos pets, qualidade em rações e produtos, check-up do animal e confiança nos cuidados com os pets.



Figura 14 - Canvas proposta de valor
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com Drucker (2003) a primeira pergunta a se fazer em uma estratégia empreendedora está relacionada ao que os clientes necessitam para que um serviço seja verdadeiramente para eles. Então, neste bloco foram definidos os clientes que se pretende atender. Conforme a Figura 15, foram apontados os seguintes segmentos de clientes: Apaixonados por pets, pessoa jurídica em caso de produtos fornecidos para empresas, pessoa física e pequenos agricultores.



Figura 15 - Canvas segmentos de clientes
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com Moshood et al. (2022), um ou mais pontos de venda devem ter como alvo o cliente para comercializar um produto ou serviço. Os canais ajudam os clientes a descobrir seus produtos. Nesta etapa, foram definidos os canais que os produtos ou serviços irão chegar até o cliente. Conforme a Figura 16, foram apontados os seguintes canais: a loja de produtos, o local de banho e tosa e redes sociais.

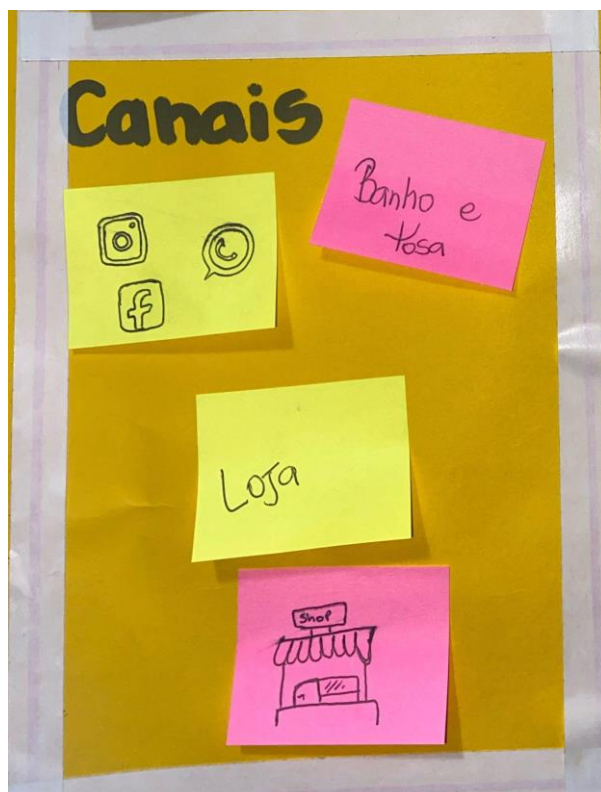


Figura 16 - Canvas canais
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Relacionamento com os clientes é a forma de se conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para elevar as vendas e fidelizar (SEBRAE, 2019). Conforme a Figura 17, os tópicos de relacionamento com clientes são: página do estabelecimento no Facebook e Instagram, lista de transmissão do WhatsApp e atendimento direto na loja.

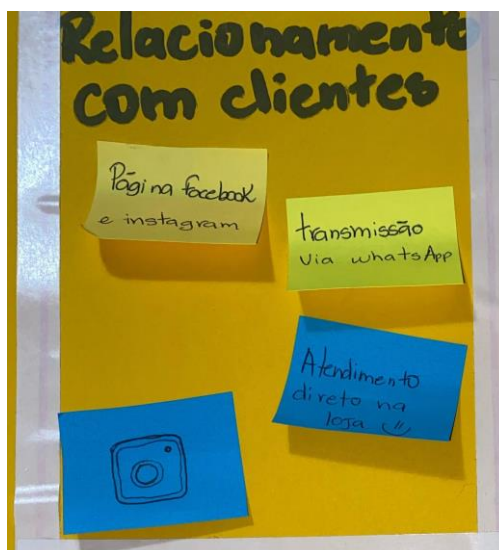


Figura 17 - Canvas relacionamento com os clientes
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Fontes de receitas é a maneira como o estabelecimento gera faturamento, através de cada segmento de cliente listados na Figura 18, como: o conhecimento técnico dos colaboradores, a mão de obra com experiência, a comercialização de produtos e prestação de serviços.

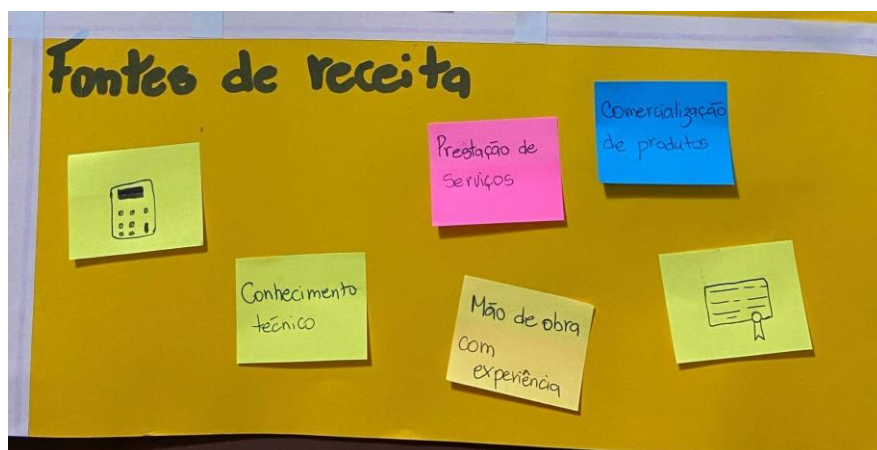


Figura 18 - Canvas fontes de receitas
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para Garrido Salsas et al. (2022) ao elaborar o Canvas para o estudo do Porto de 2040 em Barcelona, elencaram-se os recursos chaves para que se pudesse executar seus propósitos. Em recursos principais, são definidos todos os recursos necessários para realizar a proposta de valor, conforme Figura 19: equipamentos como a máquina de secar pets, ferramentas da linha pet como tesouras, pentes e escovas, recursos humanos e a loja física.

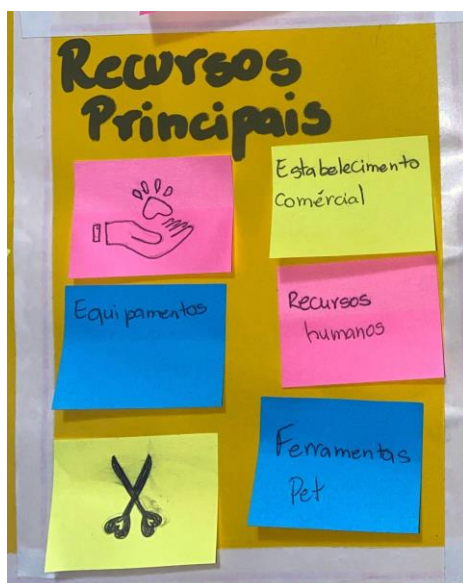


Figura 19 - Canvas recursos principais
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com Maciel (2019) esse componente do quadro Canvas que é a identificação das atividades chave, configura o que o negócio oferece de mais importante no seu funcionamento para o cliente. Os itens listados na Figura 20 foram: cuidados com o animal, comercialização de produtos de qualidade e cursos de banho e tosa.

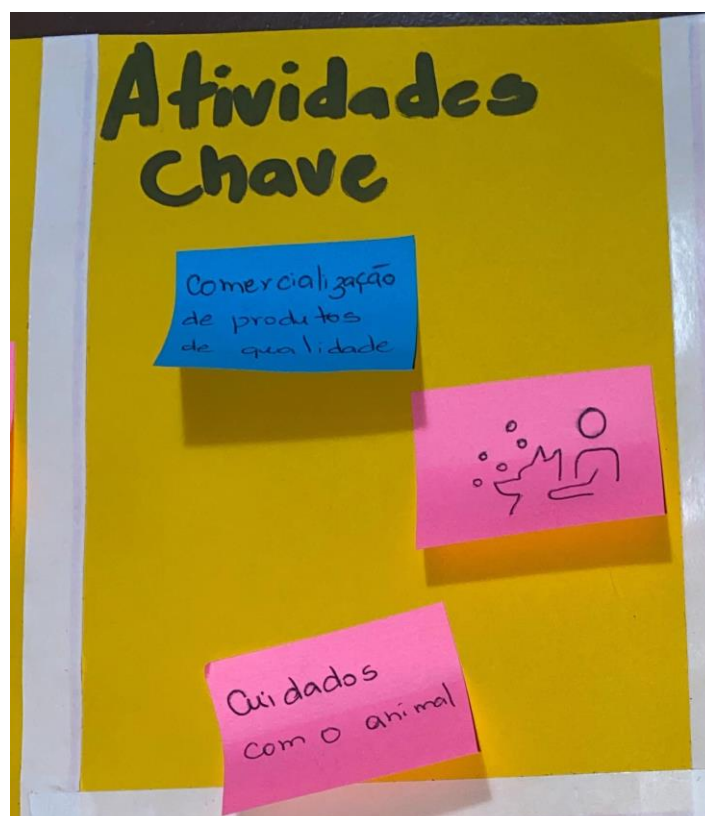


Figura 20 - Canvas atividades chave
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A seguir, nas parcerias principais, identificaram-se os fornecedores e parceiros que apoiam na realização da proposta de valor, conforme listado na Figura 21: fornecedores de plantas, distribuidores de medicamentos, fabricantes de rações e distribuidores de produtos pets e acessórios.

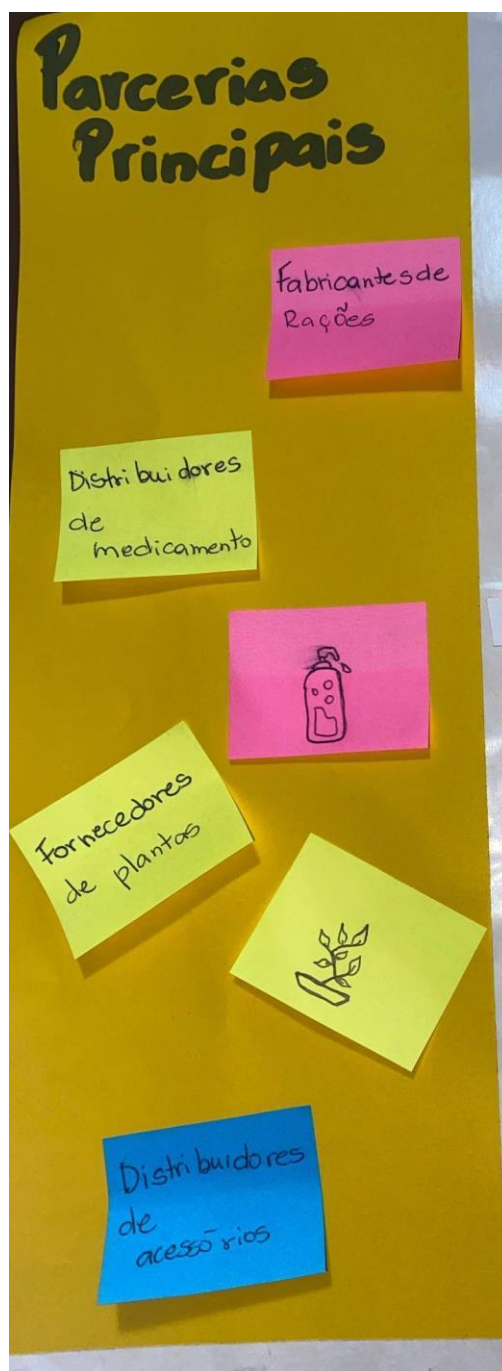


Figura 21 - Canvas parcerias principais
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para Montenegro, Contreras e Sáenz (2021), na aplicação do Canvas em seu estudo no setor aeronáutico e metal mecânico, constatou-se que todos os atributos contribuíram para a satisfação do cliente, auxiliando no desenvolvimento de negócios mais bem estruturados, reduzindo riscos e maximizando oportunidades.

Por fim, o bloco de estrutura de custos, que são todos os custos envolvidos para a operação do negócio, conforme Figura 22 e Tabela 1 são: custos com marketing, segurança, aluguel do estabelecimento, qualificação dos colaboradores, custos fixos e variáveis.

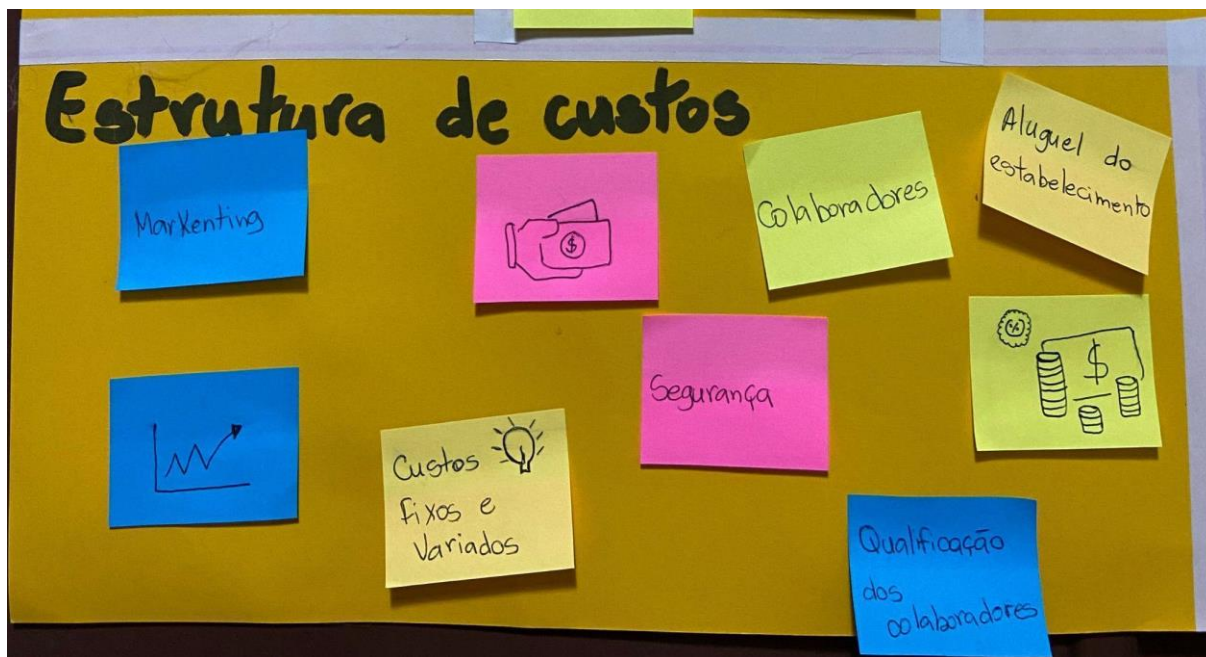


Figura 22 - Canvas estrutura de custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Tabela 1 - Estrutura de gastos da empresa estudada

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
Aluguel	R\$ 1.000,00
IPTU	R\$ 50,00
Luz	R\$ 200,00
Água	R\$ 100,00
Segurança	R\$ 70,00
Marketing	R\$ 100,00
Internet	R\$ 70,00
Contador	R\$ 250,00
Impostos MEI	R\$ 60,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Qualificação dos colaboradores	R\$ 250,00

1 colaborador + encargos	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 4.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.2 ANÁLISE DE FORNECEDORES DE RAÇÕES PARA ANIMAIS DE GRANDE PORTE E MEDICAMENTOS

Analisando-se a possibilidade de se comercializar rações para animais de grande porte como suínos, ovinos, bovinos e equinos, devido a localização privilegiada do negócio, ficando próximo a zona rural da cidade, realizaram-se entrevistas com dois principais fornecedores destes produtos, conforme Apêndices A, B, C e D.

Conforme Quadro 1, apresentaram-se os produtos com maiores sell out, baseado na experiência e histórico de vendas dos fornecedores, podendo gerar maior assertividade na compra, evitando produtos de pouco giro. Assim como informações importantes, como prazo de pagamento, pedido mínimo, prazo de entrega e margem de lucro recomendada pelos fornecedores.

Quadro

ANÁLISE DE FORNECEDORES DE RAÇÕES PARA ANIMAIS DE GRANDE PORTE								
Fornecedor	Quais rações possuem maior sell out na linha de suínos?	Quais rações possuem maior sell out na linha de bovinos?	Quais rações possuem maior sell out na linha de equinos?	Quais rações possuem maior sell out na linha aves?	Qual prazo de pagamento?	Qual o valor do pedido mínimo em valores?	Qual o prazo de entrega para Novo Hamburgo - RS?	Qual margem de lucro é sugerido para ficar competitivo?
1	Proporco Supra SUI 14 25kg.	Progado 25kg.	Procavalo Melaçada 40kg, Procavalo Pellet Mel 40kg, Guapa 40kg.	Pra Granja Inicial 25kg, Crescimento 5kg/ 25kg, Postura 5g/ 25kg, Profrango 5kg/ 25kg e Supra Codorna Postura 5kg.	Cliente novo: à vista às 3 primeiras compras. 7 dias a vista 14 - 1,05% acrésc. 14/21 - 1,56% acrésc. 14/21/28 - 2,1% acrésc. 7/14/21/28 - 2,63% acrésc. 21/28 - 2,63% acrésc. 28 dd - 3,15% acrésc.	R\$ 1.000,00, mas com no mínimo 4 unidades por produto.	Até 7 dias corridos.	25% à 30%.
2	Suínos 14 PEL. 25kg, Conc. Suínos Cresc. Term. Farel. 5kg.	Agrocampo Peletizada 25kg, Ração Agrocampo Crescimento, Ter. Trit. 25kg, Minerlan Prot. Energ. Rec./ Eng. 25kg, Minerlan Corte 40 5kg.	Ração Equinos Melaçada, Pel. 25kg, Ração Equinos Multi Melaçada Peletizada 25kg e Ração Equinos Multi 25kg.	Postura 2 Peletizada 5kg/ 25 kg, Ração Postura Crescimento Farelada 5kg/25kg, Ração Frango Corte 500 Trit. 5kg, Conc. Frango Corte Inicial/ Final 5 kg e Ração Coelho Crescimento Engorda Peletizada 5kg.	Cliente novo: boleto 5 dias nas 5 primeiras compras. 7/14 dias 21 dias	400 kg.	Toda segunda-feira.	30%.

Quadro 1 - Análise de fornecedores de rações para animais de grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No 2, apresenta-se a pesquisa realizada com dois fornecedores de medicamentos, já que nas entrevistas com clientes de longa data, identificou-se interesse, bem como identificou-se, na análise da concorrência, a ausência destes produtos em alguns concorrentes próximos.

ANÁLISE DE FORNECEDORES DE MEDICAMENTOS						
Fornecedor	Quais medicamentos que possuem maior sell out na linha de animais de grande porte?	Quais medicamentos que possuem maior sell out na linha de cães e gatos?	Qual prazo de pagamento?	Qual o valor do pedido mínimo em valores?	Qual o prazo de entrega para Novo Hamburgo - RS?	Qual margem de lucro é sugerido para ficar competitivo?
3	ABC-GADO LIMPO 500ML, ALA-HORSE PLUS 30G, AVT-CITROHORSE 500ML, AVT-EQUIVET GOLD PASTA e ALA-MATA BICHEIRA LAB 500ML.	AVI-SIMPARIC CX 80MG 3 COMP.20,1kg a 40 kg, AVI-SIMPARIC CX 40MG 3 COMP.10,1kg a 20kg, ABA-AVITRIN ANTIBIOTICO 10ML, ABA-AVITRIN VERMIFUGO 10ML, ABA-ENDOGARD 10KG (2COMP.), AZG-NEXGARD SPECTRA, ABI-SARNIRAN PET 100ML, AME-VITAMINDOG AaZ MEDZ 100G, AME-DERMO NUTRI PET MEDZ 30 CAPS, AME-COLAGENO ARTRO PET MEDZ 30 CAPS, APA-CAPSTAR 57MG 6 COMPRIMIDOS.	Cliente novo: à vista às 3 primeiras compras. 7 dias. 7/14 dias. 7/14/21 dias. 7/14/21/28 dias. Prazo máximo 120 dias, um boleto por semana.	R\$ 200,00.	Até 3 dias úteis.	50% à 70%.
4	Esse fornecedor não possui uma linha muito grande para animais de grande porte. Mas possui alguns produtos como: Shampoo para equino e mata bicheira.	Anti-inflamatório Predivet, Antialérgico Alervet, Anti-inflamatório Meloxicam e Antiparasitário Ivercanis.	Cliente novo: à vista às 3 primeiras compras. 7 dias. 7/14 dias. 7/14/21 dias. Conforme volume de compra.	R\$ 250,00.	Todas às terças-feiras e quintas-feiras.	60% à 80%.

Quadro 2 - Análise de fornecedores de medicamentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Constatou-se que o Fornecedor 3 sugeriu alguns medicamentos antipulgas, com bom giro em loja na linha de cães e gatos, como por exemplo o Simparic e Nexgard, assim como o Fornecedor 4 sugeriu alguns anti-inflamatórios e antialérgicos. Também foram apontados medicamentos para linha de equinos e bovinos, além de pontos importantes, como o pedido mínimo a ser realizado em cada compra e margem de lucro sugerida.

4.3 PESQUISA QUALITATIVA COM CLIENTES DE LONGA DATA

Através da pesquisa com alguns clientes de longa data, conforme Apêndices E, F, G, H e I, buscaram-se informações importantes para o negócio, onde buscou-se entender o que faz os clientes comprarem da empresa estudada, solicitando a avaliação da localização do estabelecimento, atendimento, horários e produtos que gostariam de comprar, mas que não é comercializado pela empresa estudada, conforme apresentado no Quadro 3.

PESQUISA QUALITATIVA COM CLIENTES DE LONGA DATA									
Cliente	Idade	Cidade	Cliente desde que ano?	O que faz você comprar da agropecuária Confraria dos Cuscus?	Qual a sua opinião quanto ao nosso atendimento?	Quais produtos não comercializamos, mas que seria de seu interesse?	Buscando qualificar o nosso atendimento, mix de produtos. De que forma podemos melhor atendê-lo?	O que você acha da nossa localização, facilidade de acesso?	O que você acha do nosso horário de atendimento?
1	36	N.H.	2017	Excelente atendimento, Qualidade dos produtos.	Muito bom.	Nenhum no momento.	Maior horário de atendimento.	Fácil acesso, ótima localização.	Horário poderia ser maior.
2	26	N.H.	2011	A diversidade de plantas, o bom atendimento e ambiente acolhedor.	Atendimento excelente, atencioso, os atendentes conhecem os produtos e a área agropet e petshop, sinto-me confiável as indicações e ao utilizar os serviços e produtos da loja.	Não exatamente um produto, mas atendimento veterinário eventual para vacinação e consulta preventiva.	A empresa atende as minhas necessidades, inclusive a área de plantas.	Ótimo acesso.	Atende as minhas necessidades.
3	32	N.H.	2019	Atendimento.	Ótimo atendimento	Aveia, alfafa e feno.	Estou sendo bem atendido.	Ótima localização.	Adequado.
4	50	Campo Bom	2019	A tele entrega.	Atendimento muito bom.	Mais variedade em acessórios para pet.	Pesquisar para o cliente sobre os produtos e quais são mais indicados para saúde de nossos pets.	Está perfeita.	Ótimo.
5	23	N.H.	2020	Atendimento direto com os proprietários e facilidade em fazer os pedidos.	Muito bom.	Rações para cavalo.	Ter rações para cavalo e entregar no galpão.	Muito bom, bem localizado.	Excelente.

Quadro 3 - Pesquisa qualitativa com clientes de longa data

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Portanto, o atendimento e localização estão adequados, assim como sugestão de extensão do horário para alguns clientes e interesse em rações de animais de grande porte, como por exemplo aveia, feno e rações de equinos, além de atendimento veterinário. Então, foi de suma importância receber essas avaliações destes clientes de longa data, o que possibilita a tomada de decisões e busca por melhor atendê-los.

5. Considerações finais

O mercado de produtos para animais de estimação tem experimentado um aumento significativo nos últimos anos, superando diversos setores-chave da economia. Em 2018, esse mercado registrou um faturamento superior a R\$ 20 bilhões de reais, com destaque para as rações e alimentos, que representaram mais de 70% desse montante. Em seguida, figuram os serviços, acessórios, produtos de higiene e equipamentos para animais de estimação.

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa que foi analisar os aspectos estruturantes da empresa ALFA, comércio varejista de produtos agropecuários, para avaliar a possibilidade de expansão do negócio, foi alcançado. Constatou-se que os aspectos estruturantes da empresa facultam a expansão das atividades, já que através da aplicação do modelo de negócios Canvas, foi possível explanar em nove componentes do Canvas as grandes áreas de um negócio, assim como identificou-se uma nova segmentação de clientes, que são pequenos agricultores da zona rural da cidade no bairro Lomba Grande, podendo ser ofertado rações de animais de grande porte como suínos, ovinos, equinos e bovinos.

A pergunta de pesquisa levantada consistia em: os aspectos estruturantes da empresa do comércio varejista de produtos agropecuários facultam a expansão do negócio? A pesquisa demonstrou que, através da construção do modelo de negócio Canvas e do planejamento estratégico, a empresa faculta a expansão do negócio.

Na pesquisa qualitativa de satisfação de clientes de longa data, verificou-se que a localização é bem adequada, assim como o atendimento, mas que seria do interesse dos clientes a oferta de rações para animais de grande porte, assim como consultas com médico veterinário.

A condução desta pesquisa enfrentou um desafio significativo devido à escassez de literatura que abordasse o Plano de Negócios Canvas. Assim, como sugestão para pesquisadores futuros e potenciais leitores, recomenda-se a realização de novos estudos, com abordagens quantitativas e qualitativas.

6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO - ABINPET. **Informações gerais do setor Pet**. São Paulo: ABINPET, 2022.

Disponível em:

<http://abinpet.org.br/infos_gerais/#:~:text=O%20Brasil%20tem%20a%20segunda,3%20milh%C3%B5es%20de%20outros%20animais.>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BRAUN, A.-T.; SCHÖLLHAMMER, O.; ROSENKRANZ, B. Adaptation of the business model canvas template to develop business models for the circular economy. **Procedia CIRP**, v. 99, p. 698–702, 2021. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121003875>>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CLARK, T. **Business model you**: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GARRIDO SALSAS, J. et al. Conceptualisation of the Port of the Future based on the Business Canvas Model: Case study of the Vision 2040 for Barcelona. **Case Studies on Transport Policy**, v. 10, n. 2, p. 1427–1437, jun. 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213624X22000980#!>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Panorama Novo Hamburgo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/novo-hamburgo/panorama>>. Acesso em: 01 maio. 2022.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 2, p.169-187, abr./jun. 2010. Disponível em: <w.revistas.usp.br/rege/article/download/36700/39421/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MACIEL, J. L. **Proposta de estruturação de uma oficina mecânica na cidade de Campo Bom através de ferramentas do planejamento estratégico e aplicação do modelo Canvas**. 2019. 127 f. Monografia (Trabalho conclusão de curso) Curso de Engenharia de Produção, Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS, 2019.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183213/pdf/0?code=d468jY3u1ZIybG/gZ2BUzl5UBbTZZbfPZhvGqPeGx5CWVuLguB6uFBjt9nK6rXsn5skcrGj7ArvTjjjo2kAoQg==>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MONTENEGRO, J. F.; CONTRERAS, P. A.; SÁENZ, F. Hybridization of the Kano model and business model canvas: aeronautical and metalworking industry in Bogota, Colombia. **Heliyon**, v. 7, n. 10, p. e08097, out. 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021022003>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

MOSHOOD, T. D. et al. Lean business model canvas and sustainable innovation business model based on the industrial synergy of microalgae cultivation. **Environmental Challenges**,

v. 6, p. 100418, jan. 2022. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667010021003929>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 f. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2011. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 03 out. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 288 p. Disponível em: <<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 06 abr. 2022.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

_____. **Aprenda a criar um quadro de modelo de negócios para renovar sua empresa**. São Paulo: SEBRAE, 2019. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recrutar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 28 maio. 2022.

_____. **MEI: confira as mudanças previstas para a categoria em 2022**. São Paulo: SEBRAE, 2022. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/mei-confira-as-mudancas-previstas-para-a-categoria-em-2022,e4896bde2f22f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 14 maio. 2022.

SILVEIRA, H. F. **Elaboração do planejamento estratégico em uma organização de pequeno porte: um estudo de caso em uma empresa de fabricação e comercialização de**

chocolates. 2008. 99 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2008. Disponível em: <<https://biblioteca.feevale.br/Monografia/MonografiaHeloisaSilveira.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial, tendência e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

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