

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

VICTOR MACHADO FRAGA DE MELO

**OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS NA
EMPRESA MIRAR CONTABILIDADE LTDA.**

**São Leopoldo
2016**

Victor Machado Fraga de Melo

OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS NA
EMPRESA MIRAR CONTABILIDADE LTDA.

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms Izabel Cristina da Rosa dos Santos

São Leopoldo
2016

OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS NA EMPRESA MIRAR CONTABILIDADE LTDA.

Victor Machado Fraga de Melo, Bacharel em Ciências Contábeis pela
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. victor.mfm@hotmail.com

Izabel Cristina da Rosa dos Santos

O objetivo deste estudo consiste em identificar os principais impactos no Modelo de Negócio a partir da implantação da Ferramenta Canvas na Mirar Contabilidade Ltda. Ao implantar a ferramenta foram cumpridas as cinco fases que compõem o processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócio. Apontou-se uma série de informações, as quais esclarecem os principais conceitos referentes ao tema estudado, bem como o caracterizam. Procedeu-se uma pesquisa qualitativa básica, na qual foi utilizada como técnica de coleta de dados entrevistas em profundidade e observação participante, perpassando-se pelo método a pesquisa ação e, como técnica de análise, a análise de conteúdo. Concluiu-se que um Modelo de Negócio pode ser aprimorado com pleno sucesso em uma empresa já estabelecida e que a implantação do mesmo causou uma série de impactos positivos para a empresa objeto do estudo. Através da implantação da ferramenta, ficou constatada que a mesma propicia aos envolvidos no processo uma visão holística da empresa a qual é detentora do Modelo de Negócio, exercitando as suas habilidades de pensar além dos padrões pré-estabelecidos da organização.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Canvas. Empresa. Ferramenta. Impactos

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como propósito específico a exploração dos conceitos existentes na literatura acerca do termo Modelo de Negócio descrevendo a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, com a intenção de compreender os principais impactos da implementação da mesma e como ela poderá colaborar para o processo de construção de um Modelo de Negócio em uma empresa já estabelecida.

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, segundo Gava (2014), em que o advento de novas tecnologias tem constantemente ampliado as fronteiras de atuação das organizações, torna-se essencial a utilização de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de novas formas de criação, entrega e captura de valor. Diante de tal situação, acredita-se que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de Modelos de Negócios inovadores apresenta-se como uma fonte de vantagem competitiva. Proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, a Canvas de Modelo de Negócios é uma ferramenta visual que segundo Gava (2014), auxilia no processo de desenvolvimento de Modelos de Negócios de maneira interativa e simples, o que tem levado a sua adoção em larga escala pelas mais diversas organizações.

A lacuna do conhecimento a ser debelada é uma abordagem sobre a ferramenta Canvas, criada pelo suíço Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado utilizada segundo Osterwalder; Yves (2011) para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócio.

Visando a nortear o estudo, construiu-se a seguinte questão de pesquisa: quais os principais impactos que a implantação da Ferramenta Canvas pode causar na Mirar Contabilidade Ltda.?

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os principais impactos no Modelo de Negócio a partir da implantação da Ferramenta Canvas na Mirar Contabilidade Ltda. Os objetivos específicos do presente artigo são: identificar os nove elementos chave da ferramenta Canvas para a implantação do Modelo de Negócios na empresa Mirar Contabilidade Ltda; Implantar a Ferramenta Canvas na empresa e acolher os impactos, positivos ou não.

A título de apresentação, a Mirar Contabilidade Ltda. é um escritório de consultoria empresarial, situado na cidade de Porto Alegre voltado para o âmbito de

Recuperação Judicial de empresas bem como para a prestação de serviços de consultoria, controladoria e escrituração contábil.

Justifica-se a realização deste estudo pelo fato de que conforme enfatiza Rausch (2012) o avanço tecnológico, apoiado na transferência e transformação do conhecimento implícito, oportuniza a criação de arranjos organizacionais inéditos entre empresas, fornecedores e clientes. A escolha pela realização deste estudo na empresa Mirar Contabilidade Ltda. dá-se pelo fato de a mesma possuir um Modelo de Negócio não definido na sua totalidade e desconhecido por grande parte dos seus colaboradores.

O artigo é composto por cinco seções principais: a primeira ocupa-se com o referencial teórico em que constam conceitos, métodos, sistemas e instrumentos de análise referentes à área de conhecimento da pesquisa; a segunda corresponde ao método, em que é apresentada a classificação da pesquisa, as informações sobre a coleta e análise de dados; a terceira corresponde aos resultados onde constam os dados encontrados na parte experimental, a quarta ocupa-se com a discussão, na qual ocorre a análise dos dados expostos na seção de resultados relacionando com o que foi apresentado no referencial teórico e, por fim, a quinta e última seção corresponde às considerações finais aonde consta o resumo dos resultados da pesquisa, como o objetivo proposto foi atendido, apresentando as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca a abordagem teórica sobre o tema deste estudo, onde será apresentado o conceito de Modelo de Negócio, bem como os objetivos na inovação do mesmo juntamente com as etapas do processo de desenvolvimento que compõem um Modelo de Negócios, também será apresentada a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios e os nove blocos que a compõem.

2.1 Modelo de Negócios

Esta subseção dedica-se às conceituações gerais no que se refere a um Modelo de Negócios, onde a presença de conceitos e informações oportunas trará ao leitor uma visão geral sobre o tema.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “Um Modelo de Negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”.

Para Mendes (2012), o Modelo de Negócios apresenta o escopo da empresa, mostra seus elementos juntamente com suas inter-relações. Nele, é possível descrever os ativos tangíveis e intangíveis, capacidades e processos. Sua proposição de valor revela o segmento de clientes com suas necessidades, seu modelo de receitas (políticas de preço), seus canais de distribuição, suas parcerias e sua estrutura de custo.

Conforme Amit e Zott (2001, tradução nossa) um Modelo de Negócios representa uma disposição estrutural das partes de uma organização, formatada para identificação de oportunidades de negócios, sendo essa premissa passível de ser validada para qualquer tipo de empresa.

Sob uma visão empreendedora, Morris; Schindehutte e Allen (2005, tradução nossa) salientam a importância de o fator econômico estar evidenciado no Modelo de Negócio, e o descrevem como sendo a combinação de elementos que resultam na criação de valor, com o objetivo de originar crescimento e retornos financeiros à empresa. Os autores definem valor como algo produzido a partir dos recursos que geram inovação na empresa, que são construídos com base na forma como a organização se relaciona com seus stakeholders.

Percebe-se com base nos autores Morris; Schindehutte e Allen (2005, tradução nossa) que o Modelo de Negócio caracteriza-se como uma representação dos

elementos-chave de um empreendimento: o que será comercializado (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O Modelo de Negócio é segundo Osterwalder; Pigneur (2011) um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais.

2.2 Objetivos na Inovação de um Modelo de Negócios

Segundo os autores Osterwalder; Pigneur (2011) na totalidade, os projetos de construção de Modelos de Negócios são únicos e apresentam seus desafios individuais, suas barreiras e fatores críticos para o sucesso, onde algumas organizações podem reagir a uma situação de crise, outras podem estar em busca de um novo potencial de crescimento, e algumas até podem estar iniciando a inserção de um novo produto ou tecnologia no mercado.

Ainda segundo os autores Osterwalder; Pigneur (2011) pode-se identificar tanto para empresas novas quanto para empresas já estabelecidas, alguns objetivos na inovação de um Modelo de Negócio. Para empresas novas a inovação de um Modelo de Negócio resulta de quatro objetivos:

- 1 – satisfazer as necessidades existentes de um mercado, porém ainda não atendidas;
- 2 – levar ao mercado, novas tecnologias, novos produtos ou serviços;
- 3 – aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor;
- 4 – criar um mercado inteiramente novo.

Por outro lado Osterwalder; Pigneur (2011) salientam que em empresas já estabelecidas, os esforços inerentes a inovação de Modelos de Negócios tipicamente refletem o modelo bem como a estrutura organizacional que já existe, tendo ao menos uma das seguintes motivações:

- 1- Uma crise instalada com o Modelo de Negócios existente;
- 2- Necessidade de ajustar ou defender o modelo existente para adaptá-lo a um ambiente em mutação;
- 3- Levar ao mercado novas tecnologias, novos produtos ou serviços;

- 4- Preparar a organização para o futuro, explorando e expondo a testes Modelo de Negócios inteiramente novos que poderão vir a substituir os existentes.

Considerando-se as motivações e os objetivos na inovação de um Modelo de Negócio tanto para empresas novas como para empresas estabelecidas, acredita-se, segundo os autores Osterwalder; Pigneur (2011), que cada organização baseada nas suas necessidades desenvolva o seu próprio objetivo e as suas próprias motivações independentemente de ser uma empresa nova ou uma empresa já estabelecida.

2.3 Fases do processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócios

Cada empresa possui suas particularidades, suas motivações e seus problemas. Portanto, o processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócio é próprio de cada organização, não existindo uma homogeneidade com relação às etapas a serem seguidas. Cabe a cada organização promover os ajustes necessários e as adaptações que por acaso possam ser necessárias durante o procedimento (OROFINO, 2011).

O processo de concepção de um Modelo de Negócio segundo Osterwalder; Pigneur (2011) pode ser subdividido em cinco fases, aonde cada uma tem sua descrição, objetivos, focos, fatores críticos de sucesso e principais riscos.

Tais fases, seus objetivos e principais características em consonância com o que apontam os autores Osterwalder; Pigneur (2011) são descritas a seguir:

a) mobilização: nessa fase do procedimento são reunidos os elementos necessários à elaboração de um Modelo de Negócios de sucesso. Aqui é descrita a motivação que desencadeou o processo e é estabelecida uma linguagem única para a discussão e análise do modelo. Um fator chave para o sucesso dessa etapa é contar com pessoas experientes e com conhecimento de causa, uma vez que um dos principais objetivos dessa primeira etapa é dar legitimidade no Projeto. Um risco claro da fase de Mobilização é a tendência de superestimar a valor das ideias iniciais, podendo levar a um estado mental fechado e à exploração limitada de outras possibilidades;

b) compreensão: aqui são aprofundados os conhecimentos fundamentais acerca de clientes, tecnologia e ambiente. São estudados os problemas e as

necessidades dos potenciais clientes, o que já foi tentado e deu errado e estudar as causas dos problemas, tendo como fator crítico para o sucesso o ato de questionar as premissas e os padrões de Modelos de Negócios já estabelecidos. Também se faz necessário, em especial nas organizações já estabelecidas, a necessidade de enxergar além do *status quo*, por mais que seja desafiador enxergar além do Modelo de Negócio e dos padrões atuais, devido ao *status quo* ser, na grande maioria dos casos, fruto de um passado de sucesso estando deste modo enraizado na cultura organizacional. Como principais riscos nessa fase tem-se a pesquisa em excesso gerando desconexão entre a mesma com os objetivos e a pesquisa tendenciosa, devido a um possível pré-comprometimento com uma certa ideia de negócios;

c) Design: Nessa parte do processo de desenvolvimento o foco é a investigação juntamente com a adaptação e modificação do Modelo de Negócios em resposta a uma reação do mercado. Para se obter sucesso aqui existem alguns fatores críticos de sucesso que devem ser levados em conta tais como a criação cooperativa entre os diversos membros da organização, a dedicação de tempo para explorar múltiplas ideias e a habilidade para visualização do ambiente além do *status* atual. Um motivo de fracasso nessa fase se dá pelo apego excessivo às ideias extravagantes e sem fundamento. Aqui também não se pode abolir ou suprimir a criatividade e ideias inovadoras, ou seja, deve existir um equilíbrio na exploração de diversas ideias, com tempo hábil para isso;

d) implementação: o foco dessa fase é a implantação do Modelo de Negócio, ou seja, a execução do modelo selecionado na fase de projeto, no mercado de atuação da empresa. Para a execução deste Modelo de Negócio, sugere-se acompanhar e gerenciar as incertezas que o mercado apresenta e também, monitorar como as expectativas geradas por este mercado geram resultados. Entre os fatores críticos nessa etapa podem ser destacados o gerenciamento de boas práticas de negócio, a habilidade de rápida adaptação do modelo em situações novas e imprevisíveis e o alinhamento entre o novo e o antigo Modelo de Negócio. Nessa etapa podem ocorrer momentos de desânimo, sendo crucial manter o foco e o envolvimento na definição do projeto;

e) gerenciamento: A fase de Gerenciamento inclui avaliar continuamente o modelo e examinar o ambiente para assim compreender como ele pode ser afetado por fatores externos no longo prazo. O ponto principal dessa etapa é a adaptação junto com a modificação do Modelo de Negócios em função das respostas oriundas

do mercado. Um ponto de cautela é que a empresa deve sempre estar alerta ao ambiente, evitando se tornar vítima do próprio sucesso e falhando nas adaptações necessárias ao modelo.

Por fim, após a descrição das principais características de cada fase que compõem o processo de construção do Modelo de Negócios, segundo os autores Osterwalder; Pigneur (2011) acredita-se que a inovação do Modelo de Negócios é algo que pode ser gerenciado, estruturado em processos e utilizado para alavancar o potencial criativo de toda uma organização.

2.4 A ferramenta Canvas de Modelo de Negócios

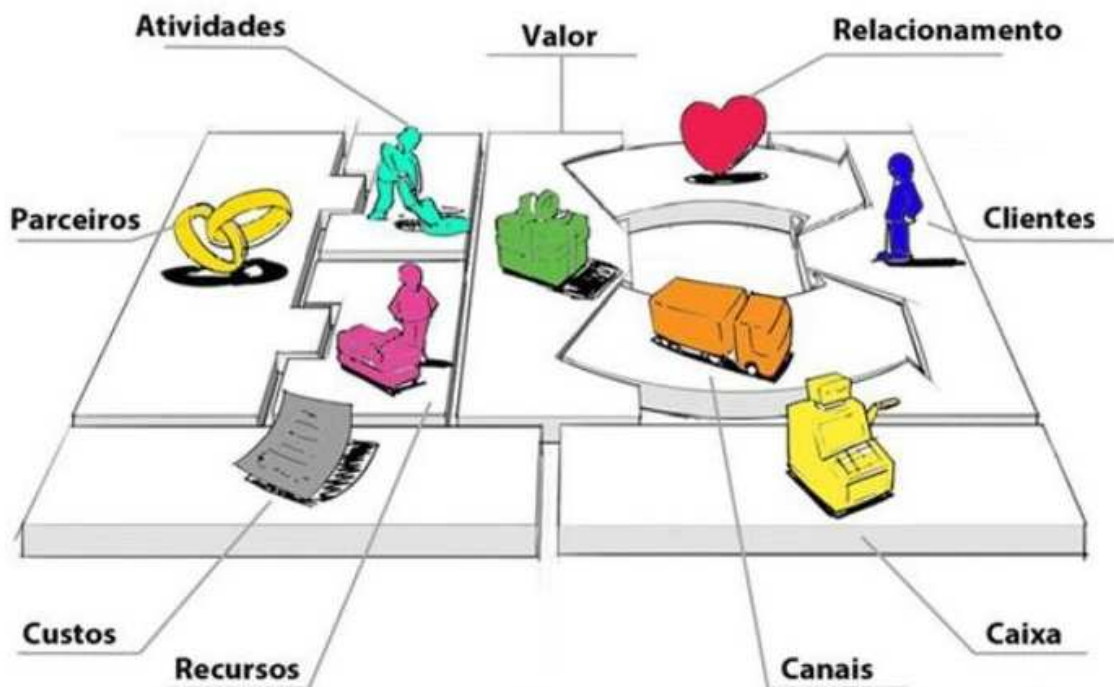
O Canvas de Modelo de Negócios, segundo Osterwalder; Pigneur, (2011) consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e prática de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e análise. Acredita-se, segundo estes autores, que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

Um fato que os autores Fritscher; Pigneur (2010, tradução nossa) destacam, é que nenhum dos nove elementos que compõem a ferramenta é tido como novo por parte dos empresários, mas, a representação do Modelo do Negócio de maneira holística e em apenas uma folha de papel é algo surpreendentemente novo para a maioria dos empreendedores.

Os nove blocos básicos que compõem o Modelo de Negócio estão inclusos segundo Osterwalder; Pigneur (2011) dentro de quatro macro áreas, sendo elas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O conjunto dos nove elementos inter-relacionados que compõem um Modelo de Negócio é mostrado na figura 1, a seguir.

Figura 1: Representação dos nove blocos do Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011 p.18-19)

Com a representação visual dos nove elementos que compõem o Modelo de Negócio nas próximas seções são descritos cada um destes elementos.

2.4.1 Os nove blocos constitutivos

O Modelo de Negócios proposto por Osterwalder; Pigneur (2011) divide a organização em nove componentes chaves sendo eles: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades chave; parcerias principais e estrutura de custos, que podem ser visualizados na figura 1. A junção dos componentes, ainda segundo a concepção destes autores, demonstra como a organização gera ou pretende gerar valor, originando a representação visual da ferramenta chamada de Canvas de Modelo de Negócios, conforme Figura 2.

Figura 2: Ferramenta Canvas de Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011 p.44)

A seguir os nove componentes citados na figura 2 que originaram a ferramenta, são descritos:

2.4.1.1 Segmentos de clientes

Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem eles as empresas não sobrevivem por muito tempo. Para uma maior satisfação dos clientes a empresa deve agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades, comportamentos e atributos comuns.

Com isso, existe a possibilidade de se desenhar todo o Modelo de Negócios com base na compreensão das principais necessidades de cada segmento distinto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Um Modelo de Negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender e quais deverão ser ignorados (OROFINO, 2011). Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) existem diferentes tipos de segmentos de clientes, alguns deles são:

- **Mercado de Massa** - As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com o cliente são direcionados a um grupo homogêneo, com demandas semelhantes. Como exemplo tem-se o setor de eletroeletrônicos para consumo;

- **Nicho de Mercado** - Atendem Segmentos de Clientes específicos e especializados, e as principais entregas de valor devem ser adequadas às exigências específicas de cada nicho. Como exemplo, os fabricantes de peças de carros que dependem dos grandes fabricantes de automóveis.

- **Segmentado** - Nesse segmento, a distinção é feita com relação as necessidades e problemas dos clientes, mesmo que essas sejam pouco diferentes entre os mesmos. Um exemplo aqui é uma empresa fornecedora de projetos micromecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas que serve três segmentos diferentes com propostas de valor sutilmente diferentes: a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial.

- **Diversificado** - Uma empresa que possui esse tipo de segmentação possui clientes com necessidades e demandas muito distintas. Os segmentos não possuem nenhum tipo de relacionamento entre si.

- **Plataforma multilateral** - São plataformas que unem dois ou mais segmentos de clientes distintos, mas interdependentes. Estas plataformas só têm valor para um segmento de clientes se os outros segmentos estiverem presentes. O valor criado por estas plataformas crescerá na medida em que atrai mais usuários, criando o que os autores denominaram de efeito de rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.4.1.2 Propostas de Valor

“A proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 22). Ainda segundo estes autores, uma Proposta de Valor apresentada por uma empresa cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades de um determinado segmento. Esses valores podem ser quantitativos (preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (design, experiência do cliente)

Segundo os autores Osterwalder; Pigneur (2011), as propostas de valor podem ser norteadas por um conjunto de características e atributos que visam agregar valor na oferta da proposta por parte da empresa, tais características e atributos segundo estes autores são:

- **Novidade** – Quando se satisfazem um conjunto novo de necessidades que, pela inexistência de oferta semelhante, os clientes sequer percebiam ter;

- **Desempenho** - Adicionar ao produto ou serviço características ou funcionalidades que melhorem o desempenho destes;

- **Personalização** – Refere-se ao processo de adaptação dos produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de segmentos de clientes;

- **“Fazendo o que deve ser feito”** – Ajudar um cliente a executar certos serviços pode proporcionar a criação de valor;

- **Design** – Apesar de ser difícil medir, o desenho de um produto pode torna-lo mais atraente e o fazer merecedor de destaque, gerando assim valor;

- **Marca / status** - Uma vez consolidada e bem reconhecida no mercado, uma marca pode proporcionar valor pelo simples ato do cliente a usar e mostrar;

- **Preço** – Para segmentos de clientes cuja decisão é sensível ao preço. Pode ser suficiente para uma empresa criar valor se oferecer um valor similar a um preço menor do que os praticados pela concorrência;

- **Redução dos custos** – Ajudar os clientes a reduzir os custos que possuem é uma forma importante de criar valor;

- **Redução do risco** - Diminuir o risco associado à compra de um produto ou serviço é algo valorizado pelos clientes, um exemplo disso são as garantias;

- **Acessibilidade** - Tornar acessíveis produtos e serviços a clientes que anteriormente não lhes tinham acesso é outra maneira de criar valor;

- **Conveniência / usabilidade** Deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar pode de certo modo criar valor.

2.4.1.3 Canais

Segundo Osterwalder; Pigneur (2011 p. 26) “O Bloco Constitutivo referente aos Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança os seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor”.

Os canais de relacionamento possuem cinco fases distintas (conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda), que podem ser encobertas por um ou mais canais. Além disso, dividem-se em canais próprios e de parceiros. As empresas devem identificar a melhor combinação para satisfazer as necessidades de seus clientes a fim de ampliar a experiência do usuário e com isso, aumentar as vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo o que expõem os autores Osterwalder; Pigneur (2011), esta pode ser uma parte importante de um Modelo de Negócio, visto que sem o canal, não é possível entregar valor aos segmentos de clientes.

2.4.1.4 Relacionamentos com Clientes

O bloco constitutivo referente às relações com os clientes segundo Osterwalder; Pigneur (2011 p.28), “descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos”

Os relacionamentos com os clientes podem variar desde o pessoal até ao automatizado e também ser motivados pela necessidade de conquistar clientes, reter clientes ou ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

De acordo com estes autores as relações com os clientes podem ser distinguidas da seguinte forma:

- **Assistência pessoal** – Relação baseada na interação humana.
- **Assistência pessoal dedicada** – Esta relação envolve dedicar um colaborador específico para um cliente.
- **Auto serviço (*self-service*)** – Não são mantidas relações diretas com os clientes.
- **Serviços automatizados** – De uma forma mais sofisticada combina o autosserviço com processos automatizados.
- **Comunidades** – Cada vez mais as empresas utilizam comunidades *online* para se envolverem mais com os clientes e potenciais clientes, bem como proporcionar a troca de conhecimento e resolução de problemas entre usuários.
- **Cocriação** – esse tipo de relação permite a cocriação do valor juntamente com os clientes.

2.4.1.5 Fontes de Receita

O elemento referente às fontes de receita conforme Osterwalder; Pigneur, (2011 p. 30). “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes”

Neste sentido, os autores Osterwalder; Pigneur (2011) salientam que compete à empresa, questionar-se sobre qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar. A resposta para esta questão é julgada como fundamental para os autores na medida em que permite à empresa gerar um ou mais fluxos de rendimento proveniente de cada segmento de clientes.

Estes fluxos de rendimento podem resultar de transações de renda resultantes de pagamento único ou então através de uma renda recorrente, que resulte do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Das várias maneiras de gerar fluxos de rendimento os autores acima citados sugerem as seguintes:

- **Venda de ativos** - Provenientes da venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;

- **Taxa de uso** - São gerados pela utilização de um serviço específico, quanto mais utilizado for o serviço, mais o cliente paga;

- **Taxa de Assinatura** - Gerada pela venda do acesso continuado a um serviço;

- **Empréstimos / aluguéis / leasing** - Derivam da entrega temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um determinado período temporal em troca de uma determinada remuneração;

- **Licenciamento** – Advêm da permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca do pagamento de taxas de licenciamento;

- **Taxa de corretagem** - Provenientes de serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes

- **Anúncios** – É o resultado de taxas cobradas pelo anúncio de um produto específico, um serviço ou uma marca.

Os mesmos autores referem-se que existem dois tipos principais de mecanismos de precificação: a precificação fixa onde os preços predefinidos são

baseados em variáveis estáticas e a precificação dinâmica onde os preços mudam com base nas condições do mercado.

2.4.1.7 Recursos Principais

Referente aos recursos principais, de acordo com Osterwalder; Pigneur, (2011 p. 34). “descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do Modelo de Negócio”

Em geral cada Modelo de Negócio necessita de Recursos Principais, pois eles permitem que uma empresa crie e oferte a sua Proposta de Valor, alcançando mercados, mantendo relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtendo receitas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo os autores os recursos principais podem ser categorizados da seguinte maneira:

- **Físicos** – Esta categoria inclui recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.

- **Intelectual** – Esta categoria inclui recursos intelectuais, como conhecimentos específicos, marcas, patentes de registro, parcerias e bancos de dados.

- **Humano** – Partindo do pressuposto de que toda a empresa necessita de recursos humanos, as pessoas são particularmente importantes em certos Modelos de Negócio. A título de exemplo tem-se a presença dos mesmos sendo indispensáveis em indústrias criativas e de conhecimento.

- **Financeiro** – Em determinados Modelos de Negócio são exigidos recursos e/ou garantias financeiras, tais como dinheiro, linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários.

2.4.1.6 Atividades Chave

O bloco constitutivo referente às atividades-chave para Osterwalder; Pigneur, (2011 p. 36) “descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócio funcionar”.

Assim como os Recursos Principais, as Atividades Chave são necessárias para gerar e ofertar a Proposta de Valor, atingir mercados, manter Relacionamento

com o Cliente e originar renda. Salieta-se que as Atividades Chave diferem-se dependendo do tipo de Modelo de Negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

De acordo com os autores as Atividades-Chave podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Produção** – Relaciona-se com o desenvolvimento, a fabricação e a entrega dos produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior;

- **Resolução de problemas** – Visa novas soluções para problemas de clientes específicos;

- **Plataforma/Rede** – Os Modelos de Negócios projetados com uma plataforma como Recurso Principal são dominados pelas Atividades Chave de rede, bem como por atividades chave de plataforma. A junção de redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataformas.

2.4.1.5 Parcerias Principais

Com relação às parcerias principais de acordo com Osterwalder; Pigneur, (2011 p. 38) “descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócio para funcionar”.

Segundo os autores citados, as empresas fazem parcerias por diversas razões, criando alianças visando otimizar seus Modelos de Negócios, reduzir riscos ou adquirir recursos.

Ao mesmo tempo Osterwalde; Pigneur (2011) alertam para a utilidade de distinguir entre três motivações para uma parceria, sendo elas:

- **Otimização e economia de escala** – as parcerias desse tipo são formadas geralmente para reduzir custos e envolvem terceirização e uma estrutura compartilhada otimizando a alocação de recursos e atividades;

- **Redução de riscos e incertezas** – visando a redução dos riscos em um ambiente competitivo e caracterizado por incertezas se faz presente, por vezes, a formação de alianças estratégicas entre concorrentes em uma determinada área enquanto os mesmos competem em outra;

- **Aquisição de recursos e atividades particulares** – visando atender a necessidade de adquirir conhecimento, licenças, ou acesso aos clientes empresas estendem suas próprias capacidades, dependendo de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades.

2.4.1.9 Estrutura de Custos

Em consonância com o que afirmam os autores Osterwalder; Pigneur (2011 p. 40) “A estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio”.

Alguns Modelos de Negócios são mais direcionados pelos custos que outros, desde modo, acredita-se ser útil distinguir entre duas grandes classes de Estrutura de Custos, as que são movidas pelos custos, isto é procuram reduzir os custos em todos os aspetos possíveis e as que são movidas pelo valor que mantem o foco mais na criação de valor do que propriamente na redução de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os autores referem-se que as estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- **Custos fixos** - Custos que permanecem inalteráveis independentemente do volume de produto ou serviço produzido.

- **Custos variáveis** – Custos que variam com o volume de bens ou serviços produzidos.

- **Economias de escala** – Redução do custo médio por unidade através do aumento da demanda;

- **Economias de âmbito / gama** - Diminuição dos custos unitários através de um maior escopo de operações.

Apresentados os nove elementos que compõem a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, entende-se que os mesmos para originar a ferramenta não podem ser analisados apenas de forma isolada, mas sim em conjunto.

A título de comparação, segundo Osterwalder; Pigneur (2011) trata-se de um instrumento semelhante à tela de um pintor, que permite desenhar Modelos de Negócios novos ou já existentes. Os autores Osterwalder; Pigneur (2011) ainda orientam para que a ferramenta seja impressa em uma folha de tamanho grande estilo pôster e que para cada elemento sejam utilizadas notas adesivas para o seu preenchimento, para que durante as discussões exploratórias, as composições dos elementos possam ser removidas ou substituídas múltiplas vezes.

3 MATERIAL(IS) E MÉTODO(S)

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos abordados no planejamento do estudo, bem como a classificação da pesquisa, as informações sobre a coleta e análise de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O método utilizado nesta pesquisa foi o de Estudo de Caso, pois conforme Yin (2001) destaca, ele é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Outro motivo é o fato desse método ser um tipo de pesquisa empírica que possibilita estudar uma situação atual em seu contexto real, sem que o pesquisador interfira de modo significativo no objeto em estudo (YIN, 2001).

Em relação aos objetivos, a pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e, observação participante com pessoas envolvidas no problema pesquisado.

Já em relação à sua natureza, a pesquisa é considerada qualitativa, pois de acordo com Silva e Menezes (2001), uma pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Compõem os métodos na pesquisa qualitativa: o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Silva e Menezes (2001) acrescentam que a pesquisa, do ponto de vista da sua natureza, pode ser classificada como: pesquisa básica (que objetiva gerar conhecimentos novos, mas sem aplicação prática prevista) ou pesquisa aplicada (que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos)

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise é composta pelos colaboradores e sócios que atuam no Escritório Mirar Contabilidade Ltda.. A empresa é constituída por seis sócios e cinco colaboradores que atuam na área de consultoria e escrituração contábil.

As entrevistas foram realizadas com todos os sócios e com três colaboradores. O autor desta pesquisa é colaborador da empresa e teve participação como observador participante.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

De acordo com a metodologia de pesquisa, a técnica de coleta de dados ocorreu pelas entrevistas, reuniões e também pelas informações da observação participante.

Foram realizadas três reuniões, onde a primeira foi feita com apenas um dos sócios da empresa para a apresentação do tema pesquisado e a aplicação do pré-teste da entrevista que segue no Apêndice A. Na segunda reunião ocorreu a apresentação da ferramenta, bem como foram aplicadas as perguntas que compõem a entrevista que segue no apêndice B contando com a participação interina dos sócios e dos colaboradores sendo eles os seis sócios e os três colaboradores da empresa.

Na terceira e última reunião ocorreu a apresentação da ferramenta Canvas final para todos os envolvidos. Roesch (2005) cita a entrevista em profundidade, como sendo a técnica de coleta de dados mais utilizada na pesquisa de caráter qualitativo. Ainda segundo este mesmo autor, entrevista em profundidade é uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador. O seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

A observação participante que, segundo Lakatos e Marconi (2009), consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo que está estudando, participando das atividades normais e ficando tão próximo quanto um membro do mesmo, se deu desde a primeira reunião com um dos sócios da

empresa até a apresentação do Canvas de Modelo de Negócios final na última reunião, que tinha a presença de todos os sócios e colaboradores.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise utilizada para este estudo foi a análise de conteúdo. A partir das respostas dos entrevistados, foram identificadas os nove elementos que compõem a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios sendo eles: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades chave; parcerias principais e estrutura de custos.

3.5 Limitação do Método de Estudo

A limitação do método está no fato da pesquisa ter sido realizada em uma única empresa e os dados e informações coletados e analisados serem específicos dela. Outro fato é que o pesquisador é colaborador da empresa e os entrevistados podem ter ficados inibidos com relação ao fornecimento das informações solicitadas.

4 ESTUDO DE CASO

Essa seção apresenta o estudo de caso desenvolvido e informações sobre o cenário analisado que corroboraram para a aplicação e elaboração da ferramenta Canvas de Modelo de Negócios. A primeira seção apresenta uma breve descrição da empresa e nas próximas seções os Resultados e Discussões são apresentados tendo como base a pesquisa e o referencial teórico estudados.

4.1 Empresa Analisada

De acordo com o que foi informado pelo Sócio 1 da empresa analisada pode-se dizer que a Mirar Contabilidade Ltda. é um escritório de contabilidade com sede na cidade de Porto Alegre, composta por seis sócios e por quatro colaboradores,, com atuação principalmente na região sul (RS, SC, PR), conhecida por possuir *Know How* na reestruturação e recuperação de empresas, nos mais diversos setores do mercado, sempre em parceria com os escritórios jurídicos no apoio e condução do processo de Recuperação Judicial e Extrajudicial. Com uma equipe considerada qualificada e multidisciplinar, voltada para o processo de gestão da crise, possui uma atuação sistêmica, compreendendo as razões, suas consequências e alternativas estratégicas de solução para a crise instalada, sempre respeitando as particularidades de cada área, setor ou cliente.

Principais pontos de atuação:

- Análise e gestão econômica e financeira da crise;
- Planejamento estratégico focado em reter e combater os efeitos danosos da crise;
- Constituição e condução de conselho de administração, de caixa e da crise;
- Administração e gestão, bem como condução do processo de negociação de toda cadeia ao qual o negócio esta inserido, clientes, fornecedores, instituição financeira, investidores, sindicatos e acionistas;
- Apoio no processo de capitalização e busca de parceiros financeiros;
- Formulação, planejamento, estudo estratégico, laudo econômico financeiro e acompanhamento do plano de recuperação judicial;
- Apoio na condução da assembleia geral de credores.

A Mirar Gestão Empresarial Ltda., segundo o Sócio 1 que possui o maior número de quotas na sociedade, desenvolveu seu núcleo de consultoria para a implantação de boas práticas de Governança e Controladoria, adequadas as necessidade e realidade de seus clientes. Como objetivo, visa orientar e ensinar empresários a implementar Governança Corporativa em suas empresas, tendo como vantagens uma implantação acelerada e eficaz na transferência de conhecimento.

Principais pontos de atuação:

- Implantação dos conselhos de administração e familiar;
- Desenvolvimento e implementação do plano estratégico;
- Elaboração e controle do plano orçamentário;
- Desenvolvimento da cultura de gestão por resultados;
- Implantação da gestão por processos e controle de riscos.

4.2 Resultados

No que diz respeito a descrição dos dados coletados, como já exposto na seção 3. Material (is) e Método (s), procedeu-se a coleta dos dados mediante a instrumentalização de entrevistas aplicadas presencialmente entre os meses de junho a agosto, realizadas pelo autor deste estudo, onde o roteiro dos questionamentos encontra-se no apêndice B. A observação participante apoiou-se em um roteiro presente no apêndice C, que contemplou a estrutura organizacional da empresa, o seu funcionamento, e o que fora exposto nas reuniões.

, Constatou-se pela observação participante durante as reuniões e durante a realização das entrevistas, como é a estrutura organizacional da empresa, quem são os sócios, quem são os colaboradores, as suas respectivas funções realizadas dentro da empresa. Observou-se o nível de atenção dos entrevistados durante a realização dos questionamentos bem como um posicionamento construtivo de cada individuo com relação a determinação dos elementos que compõem a ferramenta. Foi possível observar o cumprimento das cinco fases que compõem o processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócio, sendo elas: mobilização, compreensão, *desing*, implementação e gerenciamento. Para a aplicação das entrevistas, adaptou-se um roteiro de perguntas, com base no livro que trata sobre a ferramenta, "*Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios* escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no ano de 2011.

Os instrumentos de coleta de dados representados pelas entrevistas, e pela observação participante foram construídos para que fosse possível identificar a apresentação do escritório Mirar Contabilidade Ltda., o objetivo juntamente com as motivações que levaram a empresa preestabelecida a rever o seu modelo de negócios. Também foram identificados por intermédio das entrevistas e pela observação participante, os nove elementos que compõem a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, sendo o primeiro segmento de clientes, o segundo proposta de valor, o terceiro canais, o quarto relacionamento com clientes, o quinto fontes de receita, o sexto recursos principais, o sétimo atividades chave, o oitavo parcerias principais e o nono e último estrutura de custos.

Para a utilização da técnica entrevista, de início foi feito um roteiro de perguntas, encontrado no Apêndice A, que logo após foram submetidas a um pré-teste feito durante a primeira reunião com o Sócio 1 da empresa. O objetivo da aplicação do pré-teste foi o alinhamento de questionamentos que possivelmente poderiam ter sido mal formulados ou de difícil entendimento pelos entrevistados. Com o pré-teste ocorreu a mudança de um roteiro de perguntas sintético, para um roteiro de perguntas mais analítico (Apêndice B), principalmente no que diz respeito ao levantamento das respostas para gerar os nove elementos que compõem a ferramenta.

Visando a apresentação dos dados dos entrevistados, foi elaborado o quadro 1 contendo estas informações.

Quadro 1 – Principais dados dos entrevistados

Usuário	Idade	Função na Empresa	Tempo de Empresa
Sócio 1	53	Contador	Quatro Anos
Sócio 2	42	Gestor de Crise	Quatro Anos
Sócio 3	27	Contador	Quatro Anos
Sócio 4	25	Administrador	Quatro Anos
Sócio 5	46	Contador	Quatro Anos
Sócio 6	36	Contador	Dois Anos
Colaborador 1	21	Financeiro	Três Anos
Colaborador 2	26	Auxiliar Contábil	Três Anos
Colaborador 3	45	Fiscal	Dois Anos

Fonte: o autor da pesquisa

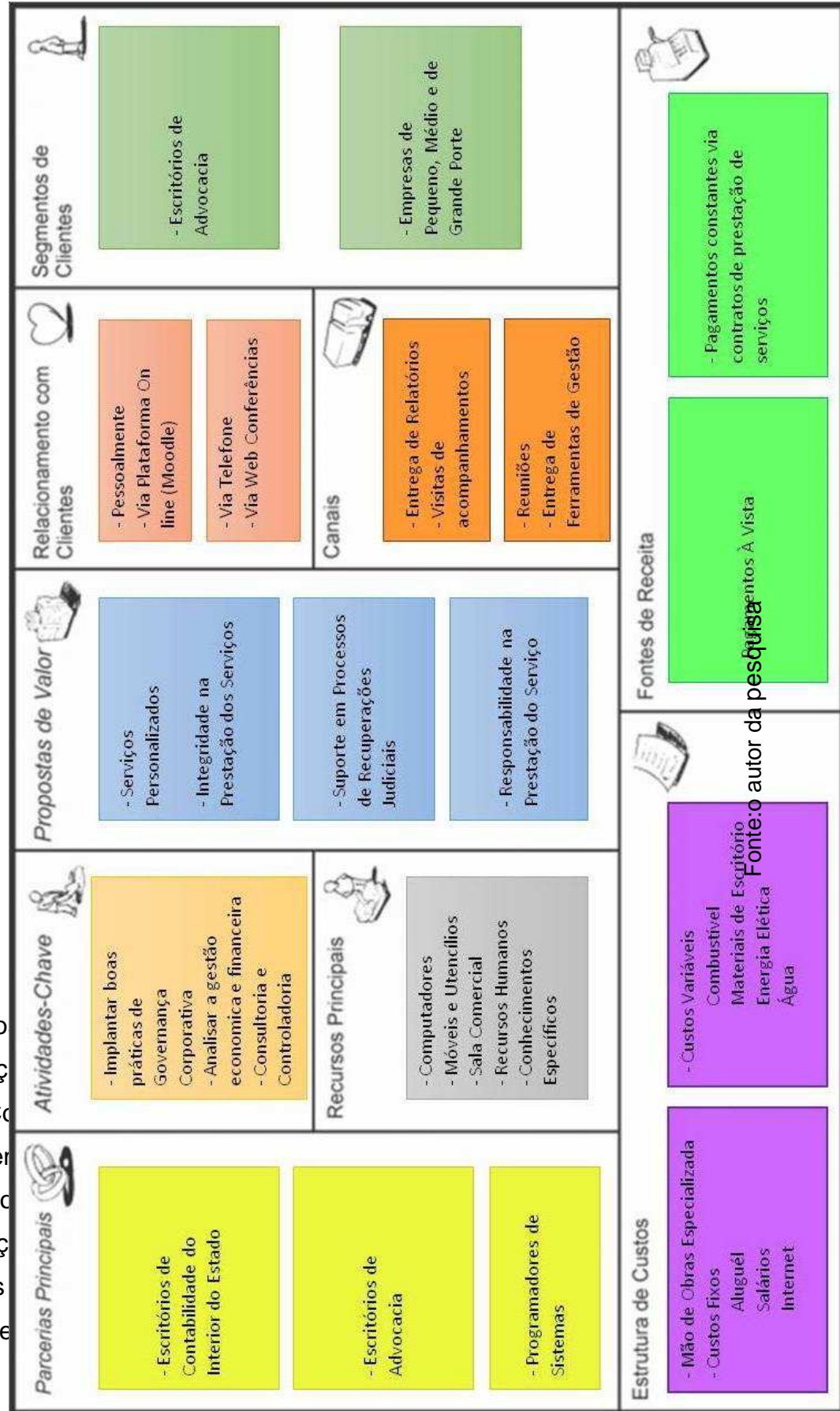
Com relação aos objetivos e motivações que levaram a empresa preestabelecida a rever o seu Modelo de Negócios pode-se dizer que:

- a) Objetivo: revisão do seu Modelo de Negócio centra-se pela busca do autoconhecimento, visando a oportunidade de proporcionar aos seus funcionários uma visão sistêmica do negócio.
- b) Motivações: necessidade de adaptar o atual modelo ao ambiente que se encontra em constante mutação; ofertar ao mercado uma nova modelagem de serviços contábeis; preparar a organização para o futuro; e blindar a empresa para eventuais quebras de paradigmas.

A visualização dos nove elementos identificados através dos resultados obtidos por intermédio das entrevistas e pela observação é exibida a seguir na figura 3:

Figura 3: Os nove elementos do CANVAS Mirar Contabilidade Ltda

Identificados o que após a realização em empresa Mirar Co apresentação do ter resultado, as cinco Negócio (mobiliza onde a análise das ferramenta são apre



4.3 Discussão

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se identificar que a Mirar Contabilidade é uma sociedade do tipo Limitada, onde ocorre a prestação de serviços de natureza contábil, com foco na atuação conjunta a escritórios de advocacia em processos de Recuperação Judicial, bem como onde ocorre também a prestação de serviços de controladoria e consultoria empresarial.

Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) com relação aos projetos de construção de Modelos de Negócios, algumas organizações podem estar objetivando a busca de um novo potencial de crescimento, bem como estar iniciando a inserção de um novo produto ou tecnologia no mercado.

Para a empresa Mirar Contabilidade Ltda. o objetivo na revisão do seu Modelo de Negócio centrou-se na busca pelo autoconhecimento, com vistas a oportunizar para os seus colaboradores uma visão sistêmica do negócio.

No que se refere às motivações para a inovação do seu Modelo de Negócio que encontra-se não definido na sua totalidade, pode-se afirmar, perante os resultados da pesquisa, que a principal delas é a necessidade de adaptar o modelo existente que não é do pleno conhecimento dos colaboradores da empresa, ao ambiente econômico contemporâneo que se encontra em constante mutação, segundo a crença dos entrevistados. Outra motivação que foi constatada, segundo os entrevistados, consiste na oferta ao mercado de uma nova modelagem de serviços contábeis, junto com a preparação da organização para o futuro, explorando o potencial dos seus colaboradores e de acordo com os entrevistados, blindando a empresa para as eventuais quebras de paradigmas, através de uma equipe multidisciplinar.

Após a aplicação das entrevistas e pela observação do autor da pesquisa durante as reuniões, teve-se como resultado o cumprimento por parte da empresa, das cinco fases que compõem o processo de desenvolvimento de um Modelo de Negócio, conforme preconizam os autores Osterwalder; Pigneur (2011), onde as mesmas serão analisadas a seguir:

a) mobilização: nessa etapa do procedimento foi reunido o maior número possível de argumentos para a conscientização da necessidade de se revisar o atual Modelo de Negócio da empresa através do uso de uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar e dar legitimidade ao projeto. Em um primeiro momento

ocorreu uma reunião com o Sócio 1 da empresa que pela sua trajetória profissional, é considerado uma pessoa de maior experiência e de conhecimentos apropriados para a divulgação do tema do presente estudo. Neste momento coletou-se a apresentação da empresa, os objetivos e as motivações para a revisão do seu Modelo de Negócio;

b) compreensão: nessa etapa, foram aprofundados os conhecimentos relevantes acerca dos problemas e necessidades dos potenciais clientes. Ressalta-se que a empresa, segundo o relato de todos os participantes do processo, foi desafiada a pensar e enxergar além do *status quo*. Foi desenvolvida uma profunda compreensão através da reflexão baseada no atual cenário econômico por parte dos colaboradores da empresa juntamente com os sócios, referente aos mercados considerados potenciais pelos participantes, ao mesmo tempo com a análise e questionamentos acerca das forças e fraquezas do atual Modelo de Negócio, obtendo como resultado as primeiras ideias para construir novos modelos bem como aprimorar o atual;

c) Design: Nessa parte do processo de desenvolvimento ocorreu a segunda reunião com a participação dos seis sócios e dos três colaboradores, integrando comentários e ponderações sobre a organização. Foi necessário explorar múltiplas ideias, onde as mesmas advinham de testes, *brainstorms* e de protótipos. Nesse momento através dos questionamentos da entrevista e do que foi observado, a ferramenta tomou forma, sendo que foram seguidas as orientações de Osterwalder; Pigneur (2011), onde de posse da ferramenta Canvas impressa em tamanho de pôster ocorreu o preenchimento dos elementos utilizando-se de notas adesivas, originando a representação que consta na figura 3 da seção 4.2 Resultados.

d) implementação: o foco dessa fase foi a implantação do Modelo de Negócio originado na fase anterior, *design*, no mercado onde a empresa atua. A atenção foi dada em consonância com os autores Osterwalder; Pigneur (2011), ao gerenciamento das incertezas, desenvolvendo os mecanismos estratégicos para adaptar o Modelo de Negócio rapidamente aos possíveis obstáculos.

e) gerenciamento: Nessa fase de gerenciamento a empresa ocupa-se de forma contínua em avaliar o modelo, examinando o ambiente no qual está inserido na tentativa de compreender como pode ser afetado por fatores externos no longo prazo. Foi designado um colaborador para ser a responsável pela evolução do Modelo de Negócio da empresa no longo prazo, onde essa escolha foi feita por parte

dos sócios através de comum acordo, levando em consideração as competências de visão de longo prazo e habilidade de análise e interpretação do ambiente econômico.

Após a análise das cinco fases propostas pelos autores Osterwalder; Pigneur (2011), pelas quais a empresa estudou durante a etapa de inovação do seu Modelo de Negócio de junho a agosto, é válido destacar e discorrer sobre os nove elementos que compõem a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, sendo eles: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades chave; parcerias principais e estrutura de custos, propostos pelos autores Osterwalder; Pigneur (2011), da empresa Mirar Contabilidade Ltda.

Os nove elementos que compõem a ferramenta Canvas de Modelo de Negócios criada pelos autores Osterwalder; Pigneur (2011) em consonância com as informações durante a fase de coleta de dados e a sua respectiva análise, com base na realidade da empresa são caracterizados a seguir.

1 – Segmento de Clientes: referente à segmentação do mercado consumidor, a empresa Mirar Contabilidade Ltda. mostrou ter como público alvo os escritórios de advocacia bem como as empresas de pequeno, médio e grande porte de diferentes segmentos. Segundo a percepção dos entrevistados, os escritórios de advocacia buscam por profissionais qualificados na área contábil, para atuarem em parceria nos processos de Recuperações Judiciais. Ainda segundo a percepção dos entrevistados, as empresas de pequeno, médio e grande porte, carecem da prestação de um serviço contábil voltado para o suporte na tomada de decisão, que forneça como substrato na criação e sustentação de uma estrutura de governança corporativa informações preditivas e relevantes.

Assim, o segmento de clientes atendido pela Mirar Contabilidade Ltda. em consonância com as respostas dadas pelos sócios e colaboradores da empresa, pode ser classificado como mercado de segmentação, fazendo distinção entre os segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes, onde segundo os entrevistados, para os escritórios de advocacia além de serem demandadas as mesmas necessidades carecidas pelas pequenas, medias e grandes empresas os mesmos demandam adicionalmente por conhecimentos e habilidades para lidar em situações de crise econômico financeira.

2 – Proposta de Valor: a proposta de valor que a Mirar Contabilidade Ltda apresenta ao seu segmento de clientes é identificada pela pesquisa realizada do tipo qualitativo, onde o foco está nas características diferenciadas dos serviços prestados, bem como na personalização, adaptando os serviços às necessidades específicas dos clientes. Dando suporte aos escritórios de advocacia nos processos de Recuperação Judicial de maneira íntegra e responsável e levando até as empresas de pequeno, médio e grande porte a prestação de um serviço realizado por profissionais considerados pelos entrevistados como qualificados para atender as necessidades atreladas ao processo de tomada de decisão e a resolução de eventuais problemas relacionados com governança corporativa.

3 – Canais: os Canais de venda e entrega dos serviços da empresa foram considerados pelos entrevistados como particulares e diretos, visto que a proposta de valor ofertada chega até o cliente por intermédio direto da equipe da empresa, pela entrega de relatórios e de visitas aos clientes para acompanhamentos dos resultados, em forma de reuniões mensais pré-agendadas.

4 – Relacionamento com os Clientes: o relacionamento da Mirar Contabilidade Ltda. com os Clientes é segundo os entrevistados, baseado na assistência pessoal dedicada, visto que além de ocorrer uma interação humana a relação envolve a dedicação de um representante do escritório ou de um grupo de representantes para um cliente individual. Pode-se dizer, com base nas informações coletadas neste estudo que o Relacionamento com os Clientes é focado na retenção dos mesmos, quer seja para os escritórios de advocacia através das empresas recuperadas, quer seja para fidelizar as empresas de pequeno, médio e grande porte através da solidificação de uma estrutura de governança corporativa.

5 – Fontes de Receita: as receitas da empresa segundo os colaboradores entrevistados são oriundas de um misto entre transações de renda resultantes de pagamento único (logo após a entrega de um laudo, por exemplo) com uma renda recorrente, que resulte do pagamento constante, advindo da entrega da Proposta de Valor aos clientes formalizada na presença de um contratos de prestação de serviço. O mecanismo de precificação como caracterizado pelos autores Osterwalder; Pigneur (2011) é do tipo precificação fixa onde os preços são predefinidos baseados em variáveis estáticas, como por exemplo, o volume do serviço demandado.

6 – Recursos Principais: segundo os entrevistados, os Recursos Principais utilizados pela Mirar Contabilidade Ltda. podem ser caracterizados como físicos

possuídos (computadores, carros, móveis e utensílios), físicos alugados (prédio e salas), recursos humanos (funcionários) e recursos intelectuais (conhecimentos específicos em áreas particulares da contabilidade e uma plataforma de relacionamentos com os clientes *online*) através de colaboradores graduados e pós-graduados, contando ainda com um quadro societário composto por mestres e doutorandos em áreas afins da ciência contábil.

7 – Atividades Chave: sob a ótica dos entrevistados, visando operar com sucesso a Mirar Contabilidade Ltda. possui como atividade chave a Resolução de Problemas de clientes específicos através do suporte aos escritórios de advocacia nos Processos de Recuperação Judicial e pela prestação de serviços de controladoria e consultoria para as pequenas, médias e grandes empresas de diferentes segmentos, gerenciando o conhecimento interno dos seus colaboradores e mantendo o treinamento contínuo dos mesmos.

8 – Parcerias Principais: segundo os entrevistados, visando a redução dos riscos em um ambiente competitivo caracterizado por incertezas, a Mirar Contabilidade Ltda. forma alianças estratégicas com outros escritórios de contabilidade em determinadas regiões do Sul do País para ofertar a sua proposta de valor. Os entrevistados informaram que a empresa, possui parceria com os mesmos escritórios de advocacia, os quais usufruem dos serviços prestados e consequentemente da proposta de valor ofertada, através da inserção privilegiada nos processos de Recuperação Judicial e indicações dos serviços de consultoria e controladoria para as pequenas, médias e grandes empresas.

9 – Estrutura de Custos: Com base nas informações dos entrevistados, os custos envolvidos na operação do Modelo de Negócio são os oriundos da mão de obra especializada, onde os gastos com profissionais especializados e dotados de conhecimentos contábeis específicos são os que possuem relevância, juntamente com os custos fixos (aluguel, salários, internet) e com os custos variáveis (combustível, materiais de escritório, energia elétrica). Com base na pesquisa realizada, percebe-se que a Mirar Contabilidade Ltda. caracteriza-se por possuir uma estrutura direcionada pelo custo, pois se concentra em minimizar os seus custos sempre que possível.

A junção dos nove componentes do Modelo de Negócio apresentados neste estudo, resultou na criação da ferramenta denominada pelos autores Alexander

Osterwalder; Pigneur (2011) de Canvas de Modelo de Negócios, apresentada na terceira reunião para todos os envolvidos no processo de criação.

Com base nas informações coletadas e analisadas, percebe-se, especialmente, que os principais impactos no Modelo de Negócio a partir da implantação do Modelo Canvas na Mirar Contabilidade Ltda., foram considerados positivos pelos sócios e colaboradores da empresa e eles são listados a seguir:

- Aprimorado o Modelo de Negócio anterior onde o mesmo deixou de ser de conhecimento restrito, tornando-se de conhecimento dos sócios e colaboradores da empresa;
- Promovido internamente o entendimento, a criatividade e as habilidades de análise dos integrantes da empresa;
- Proporcionado aos integrantes da empresa a oportunidade de refletir sobre o que as tendências do negócio indicam para o futuro da empresa.
- Exercitada a habilidade de pensar além do *status quo* da empresa, por parte dos integrantes da mesma;
- Designado um colaborador responsável pela governança dos Modelos de Negócios da empresa visando o gerenciamento o Modelo de Negócio atualizado que representa toda a organização.

Acredita-se que o Modelo de Negócios da empresa Mirar Contabilidade Ltda objeto deste estudo, teve a oportunidade, com base nas informações coletadas e analisadas de ser considerado um Modelo de Negócios sob a ótica de Mendes (2012), contendo a apresentação do escopo da empresa, mostrando seus elementos juntamente com suas inter-relações, onde é possível descrever os ativos tangíveis e intangíveis, as capacidades e processos, a sua proposição de valor, o segmento de clientes com suas necessidades, o seu modelo de receitas (políticas de preço), seus canais de distribuição, suas parcerias e sua estrutura de custo,

5 CONCLUSÃO

Este estudo, com base na pesquisa científica, foi considerado pelos colaboradores como uma satisfatória implementação da ferramenta Canvas de Modelo de Negócios na empresa já estabelecida Mirar Contabilidade Ltda.

Os objetivos geral e específicos propostos para este estudo foram considerados respondidos, pela revisão do referencial teórico bem como pela metodologia escolhida e aplicada. Foram coletadas as informações da organização, identificados pelos entrevistados os elementos chave para a implantação da ferramenta, foi definido e implantado o Canvas de Modelo de Negócios culminando na identificação dos principais impactos no Modelo de Negócio a partir da implantação da ferramenta. Obteve-se como contribuição para a organização, a atualização do seu Modelo de Negócio, bem como o conhecimento do mesmo por parte dos integrantes da empresa. No decorrer da pesquisa notaram-se várias

contribuições para o conhecimento estratégico empresarial, aonde a principal contribuição reside no fato de esta ser uma ferramenta, segundo as datas das publicações e obras utilizadas sobre o tema, um tanto quanto recente podendo ainda através de novos estudos auxiliar outras organizações, no que tangem aspectos como a preparação do seu Modelo de Negócio para as eventuais quebras de paradigmas.

Ao longo da pesquisa foram identificadas pelo autor deste artigo como observador participante, algumas limitações, como por exemplo, o fato de o assunto demandar uma expressiva mobilidade de tempo e atenção dos sócios para a coleta de dados. Outra limitação encontrada foi a escassez de material bibliográfico para a construção do referencial teórico em função deste ser um tema explorado em parte por apenas dois autores sendo eles Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Observou-se com a pesquisa realizada que o tema instiga novas pesquisas, no que tange ao teste de novas hipóteses de preenchimento da ferramenta considerando diferentes elementos, assim como deixa espaço para investigações referente ao planejamento estratégico da empresa e ao uso de outras ferramentas que possam auxiliar na tomada das decisões estratégicas por parte dos integrantes das organizações.

Com o este estudo, identificou-se que um Modelo de Negócio pode ser aprimorado com sucesso em uma empresa já estabelecida. Conclui-se também que o aprimoramento feito em consonância com pesquisa realizada que propicia aos envolvidos no processo uma visão holística da empresa a qual é detentora do Modelo de Negócio oportunizando, de uma forma viável, o exercício da habilidade de pensar além do *status quo* da empresa, por parte de todos os integrantes da mesma.

Considerando o fato de que o objetivo proposto foi atingido, acredita-se que o que pode ser feito na sequência, seria a construção de um Plano de Negócios para descrever o empreendimento agregando ao modelo de negócios, constituindo-se em mais uma ferramenta estratégica para o planejamento empresarial da empresa estudada, Mirar Contabilidade Ltda.

REFERÊNCIAS

GAVA, Éverton Marangovi. **Concepção e Análise de Modelos de Negócios por Meio do *Business Model Canvas***. 2014. Dissertação (MBA). Diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

OSTERWALDER, Alexander; YVES, Pigneur. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011, 300p.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>>.

Acesso em: 19/07/2016

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Estratégia empresarial**: promovendo o crescimento sustentado e sustentável. São Paulo: Saraiva, 2012.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. June/July 2001.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective**. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, Jun 2005. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.5076&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 19/07/2016

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 19/07/2016

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Task Models and Diagrams for User Interface Design*, p. 28-43, 2010. Disponível em: <https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_A1694DE70658.P001/REF>. Acesso em: 19/07/2016

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. ver. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria, & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - PRÉ-TESTE DA ENTREVISTA

Perguntas:

- 1) Qual é a sua idade?**
- 2) Qual é a sua função na empresa?**
- 3) Qual é o seu tempo de empresa?**
- 4) Quem é a Mirar Contabilidade Ltda.?**
- 5) Qual o objetivo que levou a empresa a rever o seu Modelo de Negócio?**
- 6) Quais os objetivos que levaram a empresa a rever o seu Modelo de Negócio?**
- 7) Quais são os clientes da Mirar Contabilidade Ltda.?**
- 8) Qual é a Proposta de Valor ofertada pela Mirar Contabilidade Ltda.?**
- 9) Quais são os Canais que entregam a Proposta de Valor da empresa?**

- 10) Como é o Relacionamento com os Clientes?
- 11) Quais são as Fontes de Receita da empresa?
- 12) Quais são os principais recursos que a empresa utiliza para gerar a sua proposta de valor?
- 13) Quais são as atividades chave executadas para a criação da proposta de valor?
- 14) Quais são as parcerias principais para o apoio na criação da proposta de valor?
- 15) Qual é a estrutura de custos da empresa?

APENDICE B – ENTREVISTA APLICADA APÓS O TESTE

Perguntas:

- 1) Qual é a sua idade?
- 2) Qual é a sua função na empresa?
- 3) Qual é o seu tempo de empresa?
- 4) Quem é a Mirar Contabilidade Ltda.?
- 5) Qual o objetivo que levou a empresa a rever o seu Modelo de Negócio?
- 6) Quais os objetivos que levaram a empresa a rever o seu Modelo de Negócio?
- 7) Para quem a empresa cria valor?
- 8) Quem são os consumidores mais importantes da empresa?

- 9) Que conjunto de serviços a empresa oferece para cada Segmento de Clientes?
- 10) Qual é a Proposta de Valor ofertada pela Mirar Contabilidade Ltda.?
- 11) Através de quais Canais os Segmentos de Clientes são contatados?
- 12) Como ocorre o Relacionamento com os Clientes?
- 13) Quais são as Fontes de Recita da empresa?
- 14) Como os clientes pagam pelo serviço prestado?
- 15) Quais os recursos principais que a proposta de valor ofertada pela empresa requer?
- 16) Que atividades chave a proposta de valor ofertada pela empresa requer?
- 17) Quem são os principais parceiros da empresa?
- 18) Quais são os custos mais importantes no Modelo de Negócios da empresa.

APENDICE C – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Pontos Observados:

- 1) Estrutura Organizacional da Empresa
- 2) Atividades realizadas por cada integrante da Empresa
- 3) Nível de atenção dos respondentes durante as entrevistas
- 4) O posicionamento de cada indivíduo diante dos questionamentos realizados visando identificar sugestões e aspectos negativos mencionados pelos mesmos

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the main impacts on the business model from the implementation of the Canvas's tool in Mirar Accounting Ltda. By deploying the tool the five stages were fulfilled that make up the development process of a Business Model. He pointed to a series of information, which clarify the key concepts related to the subject studied and characterize. The procedure was a basic qualitative research, which was used as a data collection technique in-depth interviews and participant observation, passing by the method action research and as analysis technique,

content analysis. It was concluded that a business model can be enhanced with full success in an already established and the implementation of it caused a serious positive impact on the study of the subject company. Through the tool implementation, it was found that it provides to those involved in the process a holistic view of the company which owns the Business Model, exercising your ability to think beyond the established standards of the organization.

Keywords: Business Model. Canvas. Company.Tool. Impacts