

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz - MA



**CONSTRUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO
DO BUSINESS MODELO CANVAS DE UMA EMPRESA JÚNIOR
NA CIDADE DE IMPERATRIZ - MA**

**CONSTRUCTION AND EVALUATION OF THE RESULTS
OF THE BUSINESS MODEL CANVAS APPLICATION
OF A JUNIOR COMPANY IN THE CITY OF IMPERATRIZ - MA**

**CONSTRUCCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
DEL MODELO DE NEGOCIO APLICACIÓN LONA DE UNA
EMPRESA JUNIOR EN LA CIUDAD DE IMPERATRIZ - MA**

Eduardo dos Reis Silva

<https://orcid.org/0000-0003-1727-5951>

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão/MA

E-mail: eduardo16rs@hotmail.com

RESUMO

Busca-se nesse artigo elaborar o *Business Model Canvas*, um modelo de negócio, de uma empresa júnior de Imperatriz e avaliar os resultados de sua aplicação em relação ao conhecimento dos membros. Para esta pesquisa utilizou-se o método estudo de caso, através de abordagens quantitativa e qualitativa, aplicando-se questionários para avaliar o conhecimento dos entrevistados sobre o tema e construir os nove (09) blocos do *Canvas*. Logo, evidenciaram-se as contribuições de um modelo de negócio estruturado, esclarecedor e disponível a todos os colaboradores e gestores de uma empresa no que diz respeito ao nível de conhecimento acerca dos serviços prestados, dos recursos disponíveis, do público-alvo, dos parceiros, entre outros.

Palavras-chave: Contribuições. Modelo. *Canvas*. Empresa júnior.

ABSTRACT

This article seeks to elaborate the Business Model Canvas, a business model, of a junior company in Empress and evaluate the results of its application in relation to the knowledge of its members. For this research, the case study method was used, through quantitative and qualitative approaches, applying questionnaires to assess the interviewees' knowledge on the subject and build the nine (09) blocks of the Canvas. Therefore, the contributions of a structured, clarifying business model available to all employees and managers of a company were evidenced with

regard to the level of knowledge about the services provided, available resources, the target audience, the partners, between others.

Keywords: Contributions. Model. Canvas. Junior company.

RESUMEN

Este artículo busca elaborar el Business Model Canvas, un modelo de negocio, de una empresa junior en Empress y evaluar los resultados de su aplicación en relación al conocimiento de los integrantes. Para esta investigación se utilizó el método de estudio de caso, a través de enfoques cuantitativos y cualitativos, aplicando cuestionarios para evaluar el conocimiento de los entrevistados sobre el tema y construir los nueve (09) bloques del Canvas. Logo, evidenciaram-se as contribuições de um modelo de negócio estruturado, esclarecedor e disponível a todos os colaboradores e gestores de uma empresa no que diz respeito ao nível de conhecimento acerca dos serviços prestados, dos recursos disponíveis, do público-alvo, dos parceiros, entre otros.

Palabras clave: Contribuciones. Modelo. Lona. Empresa junior.

1 INTRODUÇÃO

Existem várias empresas oferecendo produtos e serviços no mercado. Algumas são pequenas, outras grandes, mas todas almejam satisfazer seus clientes. Para tanto, o foco não deve ser apenas no cliente externo, mas também no interno, sendo este último o responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, é fundamental que os colaboradores conheçam o modelo de negócio da empresa. O presente trabalho justifica-se em razão da importância de uma organização ter seu modelo de negócio estruturado e disponível aos colaboradores, onde todos entendam quem são os clientes, quais os produtos/serviços, os parceiros etc. da corporação na qual trabalham, principalmente no âmbito das empresas juniores, que são empresas gerenciadas por acadêmicos de graduação, maioria sem experiência de mercado, além de, todos os anos, existir a troca de participantes, visto que os estudantes ocupam o cargo por um determinado período (VALE; CÂNDIDO; ANDRADE, 2017).

Nesse contexto, o presente trabalho, visa avaliar o efeito da aplicação do modelo *Canvas* no conhecimento dos membros de uma empresa júnior de Imperatriz. Esse objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: o primeiro visa apresentar os passos para aplicação do *Business Model Canvas* numa empresa júnior de Imperatriz; o segundo, e último, propõe elaborar o *Business Model Canvas* de uma empresa júnior de Imperatriz.

O modelo de negócio é uma ferramenta utilizada para facilitar a compreensão de um empreendimento, visando melhorar os resultados de uma organização. Diante desse contexto, o trabalho formula a seguinte problemática: a aplicação do modelo *Canvas* melhora o conhecimento dos colaboradores sobre os componentes centrais do seu negócio?

O *Business Model Canvas* pode contribuir para a expansão de conhecimentos sobre os produtos/serviços, clientes, custos, tipos de clientes etc., de uma organização, visto que esta ferramenta “constitui uma contribuição importante para descrever os modelos de negócios [...]” (TEIXEIRA; LOPES, 2016). Segundo Carrasco *et al.* (2014) a elaboração do *Canvas* permite a organização identificar discrepâncias entre o que está sendo realizado e o que foi proposto, dessa forma, podendo sugerir alterações na ideal inicial, visando acrescentar muito valor.

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se o método estudo caso, através de questionários compostos por perguntas abertas e perguntas de estimação ou avaliação, aplicados aos colaboradores da organização. No total foram utilizados três (03) questionários.

Para facilitar o entendimento do leitor, esse artigo encontra-se estruturado em seções. A primeira seção traz as notas introdutórias. Na segunda seção, foram contempladas as considerações sobre modelo de negócio, *Business Model Canvas* e Empresa Júnior. Na terceira seção os procedimentos metodológicos, onde relata como a pesquisa foi desenvolvida. Na quarta seção, a análise e discussão dos resultados, apresentando a empresa e os resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, as considerações finais, onde nos possibilitará perceber se os objetivos propostos foram alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE NEGÓCIO

Toda organização, a partir do momento que é criada, visa atingir um determinado objetivo, através do desenvolvimento de produtos e/ou de serviços, e atender um público-alvo de acordo com seu negócio. Atrelado a isto, é imprescindível que a organização se adapte às mudanças, adequando-se ao mercado e aos clientes. Portanto, é fundamental uma corporação buscar mecanismos que desenvolvam suas atividades, podendo utilizar, para este fim, modelos de negócio. “O estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócio fará com que a instituição compreenda o que faz e por quê; além de como, quando, onde, porque e para quem irá entregar um valor” (MACEDO *et al.*, 2013, p. 2).

Para Aguiar (2016) o modelo de negócio funciona como um mapa que visa facilitar o desenvolvimento de um negócio, esclarecendo pontos cruciais, através de etapas a serem seguidas, sendo necessário corroborar as informações com os *stakeholders*.

Existem diversos tipos de modelos, para tanto, deve-se escolher aquele que atenda aos fins da corporação. Ou seja, não se deve utilizar qualquer modelo, e na escolha daquele que atenda aos fins da organização, deve-se considerar fatores como: maior utilidade no mercado; facilidade de implantação; menor custo etc. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para Carrasco *et al.* (2014) o modelo de negócio visa auxiliar a geração de valor aos clientes de uma determinada corporação. Percebe-se que o modelo visa satisfazer os clientes.

[...] o modelo de negócio caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes (MACEDO *et al.*, 2013, p. 4).

Para Pereira (2016) modelo de negócio é definido simplesmente pela palavra estratégia, mas uma que seja permanente, executada de acordo com a política da organização, visando alcançar seus objetivos. Ainda segundo o autor, um modelo de negócio é uma ferramenta visual, clara e objetiva, podendo ser exposta em uma folha de papel, como o caso do *Business Model Canvas*, um tipo de modelo.

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócio demonstra o que a organização deve fazer para criar valor aos seus clientes. Ainda segundo o autor, o modelo de negócio é composto por nove componentes básicos: segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades-chave; parcerias principais; e estrutura de custos. Tais componentes básicos são contidos em quatro áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* surgiu a partir da defesa da tese de doutorado de Alex Osterwalder, com contribuições de Yves Pigneur, na década de 2000. Este modelo permite desenvolver o modelo de negócio de uma organização e entender o da concorrência, além de possibilitar a implantação de melhorias, eliminação de processos etc., através da sua visualização em forma de quadro, contemplando as nove componentes básico descritos anteriormente (MOTA, 2019).

No mundo dos negócios, o *Canvas* pretende levantar dados que edificam uma corporação, através da identificação do seu público-alvo, dos meios de gerar lucratividade, seja pelo investimento em um produto/serviço em potencial ou mesmo pela exclusão de algum custo desnecessário, além de permitir o entendimento de como o modelo de negócio da organização funciona (SEBRAE, 201-?).

Um das vantagens do *Canvas* é que as informações podem ser representadas em apenas uma folha, permitindo visualizar o negócio em cada um dos seus blocos, abrindo caminho para acrescentar ou retirar informações, e servindo como um manual de instruções do que dever ser ou do que será feito (CARRASCO *et al.*, 2014).

Esta ferramenta, além de contribuir para o desenvolvimento de um novo negócio, pode ser utilizada para melhorar um negócio existente (SEBRAE, 2017). Seja um negócio existente ou não, o desenvolvimento pode ser alcançado mediante o preenchimento, através do entendimento da descrição e resolução das perguntas apresentadas, dos nove blocos representados no Quadro 1, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Quadro 1 - Componentes do *Business Model Canvas*.

BLOCO	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS
Segmentos de clientes	São os diferentes grupos que uma empresa pretende alcançar. Podem ser um grupo de pessoas ou outras organizações.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de valor	São os produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa para um determinado segmento de clientes.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produto e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Canais	São os meios que a empresa utiliza para se comunicar e alcançar seus segmentos de clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Qual canal funciona melhor? Quais canais apresentam melhor custo-benefício?
Relacionamento	Tipos de relacionamento que uma	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

com clientes	empresa estabelece com seus clientes.	segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais tipos de relacionamento estabelecemos com nossos clientes? Qual o custo de cada relacionamento?
Fontes de receita	Recursos financeiros que a empresa recebe de cada segmento de clientes mediante a entrega de sua proposta de valor.	Quais valores nossos clientes realmente estão dispostos a pagar? Como pagam? Como prefeririam pagar?
Recursos principais	Componentes exigidos para fazer com que o modelo de negócio da empresa funcione.	Que recursos nossa proposta de valor exige? Quais nossos canais de distribuição?
Atividades-chave	Ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar.	Que atividades chaves nossa proposta de valor requer?
Parcerias principais	São os fornecedores e parceiros necessários para fazer com que o modelo de negócio funcione.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	São todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são mais caros? Que atividades-chave são mais caras?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Todas as informações inseridas no *Canvas* demonstram os processos de uma corporação, abrangendo vários pontos, mostrando os fluxos de cada atividade, permitindo uma visualização completa do negócio de uma empresa.

Percebe-se que o *Canvas* envolve diversas áreas de um modelo de negócio. Para tanto, sua criação é bem simples. Segundo Gonçalves (2018) para a criação de um *Canvas*, pode-se utilizar um pôster ou um quadro branco, de forma que o mesmo seja bem visual, distinguindo cada área do modelo de negócio, podendo-se utilizar *post-its*, sendo ideal a participação de uma equipe, para que o mesmo tenha sucesso.

2.3 EMPRESA JÚNIOR

As empresas juniores (EJs) são instituições privadas formadas e gerenciadas por alunos de graduação, podendo receberem orientação de um professor orientador, estando vinculadas a um ou mais cursos de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Seu objetivo é o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros participantes, através da prestação de serviços, proporcionando prática aos atuantes (CUNHA; CALAZANS, 2011).

Segundo a Lei das Empresa Juniores, 13.267, de 6 de abril de 2016, as EJs possuem os seguintes objetivos:

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I - Proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II - Aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III - estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV - Melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V - proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI - intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII - promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados (BRASIL, 2016).

Percebe-se que as EJs podem contribuir para o desenvolvimento profissional de acadêmicos durante seu período de graduação, possibilitado entregar ao mercado de trabalho, um profissional capacitado, com experiência e competências desenvolvidas.

Quanto a sua composição, para gerenciar e garantir o funcionamento de uma EJ, segundo Vale, Cândido e Andrade (2017, p. 63):

A gestão interna é configurada de acordo com a realidade de cada EJ, mas geralmente é organizada em Presidência e Diretorias Administrativa, de Comunicação/Marketing, Financeira, de Projetos, de Qualidade e de Recursos Humanos, podendo haver diretorias compostas, por exemplo, Administrativo-Financeira.

Percebe-se que uma empresa júnior funciona como uma empresa privada, com setores responsáveis por cada área, garantindo o cumprimento de seus objetivos. Além disso, cada EJ possui seu tipo de negócio, de acordo com a sua área de atuação. Como por exemplo, uma empresa júnior de administração pode prestar serviços de consultoria financeira para uma microempresa de confecções. Já uma empresa júnior de nutrição pode prestar serviços de supervisão de dietas alimentícias para pessoas que desejam emagrecer ou mesmo ter uma boa saúde. Portanto, cada tipo de EJ possui, de forma específica, sua proposta de valor, seus parceiros, suas atividades principais etc.

As EJs fazem parte de um movimento, que visa formar empreendedores aptos a transformarem o Brasil, chamado Movimento Empresa Júnior (MEJ). Além do mais, o MEJ no Brasil, é liderado pela Brasil Júnior, uma instância responsável por impulsionar o movimento nos estados brasileiros, acompanhar as EJs vinculadas na rede e realizar treinamentos de liderança todos os anos para os membros, além de assegurar o conceito nacional de empresa júnior mediante o Selo EJ, uma certificação anual que assegura as EJs contra problemas jurídicos e fiscais (BRASIL JÚNIOR, 2019a).

Com relação aos resultados do MEJ, de acordo com o último Censo e Identidade (pesquisa que visa registrar um retrato do MEJ brasileiro), as EJs do Brasil faturaram cerca de 52,5 milhões de reais no período de 2016 a 2018, além de terem prestado mais de 35 mil serviços

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

neste mesmo período. Ressalva-se ainda que o número de empresas confederadas (em conformidade com as diretrizes da Brasil Júnior) dobrou no período de 2016 a 2018 (BRASIL JÚNIOR, 2019b). Dessa forma, observa-se que o MEJ vem crescendo a cada ano. Segundo Maranhão (2021) o MEJ brasileiro conta com mais de 1200 empresas juniores regulamentadas em cerca de 226 Instituições de Ensino Superior.

Em âmbito estadual, o Maranhão conta com cerca de 60 empresas juniores, entretanto, apenas 13 estão regulamentadas com o MEJ. Já em Imperatriz, cerca de 5 empresas estão em funcionamento e, em 2017, participaram de um evento organizado pela Maranhão Júnior, entidade responsável por representar o movimento no estado (GAIA, 2017).

Até aqui, abordou-se conceitos sobre modelo de negócio, *Business Model Canvas* e Empresa Júnior. A seguir, será exposto a metodologia utilizada, bem como as técnicas de pesquisa, seguidas dos resultados e discussões, e finalizando com as considerações finais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica da pesquisa iniciou-se com um estudo bibliográfico em artigos científicos, livros e sites na internet para se aprofundar quanto ao assunto. Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica envolve todo o conteúdo relacionado com tema em questão, que já está disponível para consulta em arquivos escritos ou gravados em áudio e/ou vídeos.

Quanto ao delineamento da pesquisa, utilizou-se o método estudo caso. Segundo Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2008) o estudo de caso é um estudo intenso de um determinado assunto, visando conhecê-lo detalhadamente. Neste caso, o objeto de estudo foi uma empresa júnior, situada na cidade de Imperatriz. Foram feitas 3 visitas nesta empresa no período entre outubro e dezembro de 2019, sendo a primeira para averiguar a possibilidade de aplicação dos questionários, a segunda, após aprovação da aplicação, para implantar visualmente o *Canvas* já elaborado, ficando disponível a todos, e por último, a terceira, para entregar e comentar os resultados da construção do *Business Model Canvas* da empresa.

Quanto a técnica de coleta de dados, o autor utilizou o questionário, composto por perguntas abertas e por perguntas fechadas (de estimativa ou avaliação), como base em conceitos de Osterwalder e Pigneur (2010, apud OLIVEIRA, 2014). Para Lakatos e Marconi (2003, p. 201) o questionário é "constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". Quanto à classificação das perguntas, ainda segundo o mesmo autor, as perguntas abertas são aquelas que o entrevistado é livre para responder conforme o que lhe é questionado e as perguntas de estimativa ou avaliação são aquelas que o entrevistado expressa sua opinião por meio de escalas com graus de intensidade.

No total, foram utilizados três (03) questionários, através da ferramenta *on-line* Formulários Google, sendo o primeiro e o terceiro respondidos de forma anônima. O primeiro foi aplicado a todos os membros da EJ (10 pessoas), no dia 22/10/2019, buscando avaliar seus conhecimentos quanto aos blocos do *Canvas*, antes de sua elaboração, dessa forma, composto por perguntas fechadas. O segundo foi aplicado apenas aos líderes de cada departamento, os diretores (8 pessoas), no dia 05/11/2019, visando construir o modelo de negócio da empresa, dessa forma, composto por perguntas abertas. E por fim, o terceiro foi aplicado novamente a todos os membros

(12 pessoas), no dia 03/12/2019, buscando avaliar o *Canvas* recém-elaborado, dessa forma, composto por perguntas fechadas. Informa-se que, no intervalo do primeiro para o terceiro questionário, alguns membros foram desligados e novos membros foram admitidos.

Com relação a empresa estudada, os dados foram obtidos mediante conversa com a diretora presidente da gestão 2019, responsável pela corporação, além de relato de pós-juniões (pessoas que já atuaram numa empresa júnior), fotos, atas de eleições passadas e da observação do próprio autor durante seu período de atuação na EJ. Enfatiza-se que a organização pesquisada foi fundada há cerca de 26 anos atrás, contudo, muitos dados e arquivos físicos foram perdidos ao longo do tempo, visto que, em alguns anos, a empresa ficou inativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico tem por objetivo descrever e avaliar os resultados da construção do modelo de negócio *Canvas*, através de um estudo de caso, numa empresa júnior de Imperatriz, no qual sua finalidade é “examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada surgiu em dezembro de 1995, como complemento na aprendizagem dos alunos de administração de uma universidade pública de Imperatriz, no Maranhão. Desde sua fundação, até os dias atuais, a organização presta serviços de consultoria para micro e pequenas empresas da região, tais como pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação, clima organizacional, recrutamento e seleção, plano de negócios, entre outros, além de realizar eventos acadêmicos e palestras para a comunidade acadêmica. Seus colaboradores são alunos devidamente matriculados no curso de administração da instituição da qual a mesma é vinculada. Todo o trabalho realizado pelos membros é voluntário e os recursos financeiros são investidos na empresa e em treinamentos. Todo ano, saem e entram membros, sendo necessário, constantemente, ter treinamento sobre como a empresa funciona, quais produtos/serviços prestam, que são seus clientes etc.

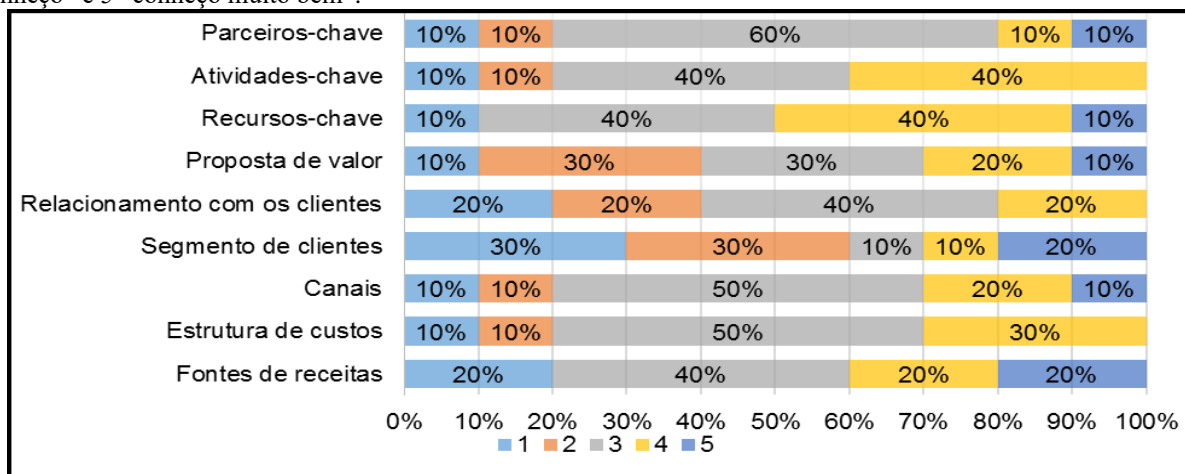
Com relação a estrutura administrativa da empresa, no período da pesquisa, inicialmente participavam 10 discentes e posteriormente, no período final da pesquisa, participavam 12 discentes, de diversos períodos, além de contar com apoio da direção do curso de administração e de dois professores atuando como orientadores. Quanto aos departamentos, a EJ conta com a: Presidência (responsável por responder legalmente pela empresa); Vice-presidência (responsável por coordenar os departamentos); Administrativo (responsável pelos documentos jurídicos); Financeiro (responsável pela gestão financeira); Gestão de Pessoas (responsável pela gestão do capital humano); Marketing (responsável pelas artes e comunicação social); Projetos (responsável por gerenciar a prestação de serviços); e Comercial (responsável por captar novos clientes). Todos os anos são realizadas eleições para escolha dos diretores que atuarão no ano seguinte, com mandato de 1 ano, para liderar a empresa rumo ao alcance de seus objetivos. Os diretores contam com apoio de consultores seniores e juniores, além de receberem orientações e sugestões do Conselho Administrativo e Fiscal (formado por antigos membros da empresa).

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

4.2 CONSTRUÇÃO DO CANVAS

Antes de, literalmente, elaborar o modelo de negócio, aplicou-se um questionário, com perguntas em escalas, para identificar o nível de conhecimento dos colaboradores quanto aos blocos do *Canvas*, onde 1 significava “não conheço” e 5 “conheço muito bem”. Os dados obtidos serão apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de conhecimento quanto aos blocos, antes da elaboração do *Canvas*, onde 1 significa “não conheço” e 5 “conheço muito bem”.



Fonte: Autor (2019).

De acordo com o Gráfico 1, infere-se os seguintes resultados:

- 1) 20% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação aos parceiros-chave.
- 2) 40% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação as atividades-chave;
- 3) 50% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação aos recursos-chave;
- 4) 30% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação a proposta de valor;
- 5) 20% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação ao relacionamento com clientes;
- 6) 30% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação ao segmento de clientes;
- 7) 30% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação aos canais utilizados;
- 8) 30% dos membros possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação a estrutura de custos;
- 9) 40% dos entrevistados possuíam conhecimento acima do nível 3, com relação as fontes de receitas.

Analisando os resultados de forma geral, percebe-se que a maioria dos participantes da empresa entrevistada afirmam terem conhecimento mediano, antes da elaboração do *Canvas*, com relação aos blocos que compõem o modelo de negócio da empresa, onde cerca de seis (06) dos blocos possuem maior porcentagem na escala 3, dois (02) no agrupamento das escalas 1 e 2 e um (01) no agrupamento das escalas 4 e 5. Para tanto, levando em consideração que os níveis mais altos são 4 e 5, que significam um nível de conhecimento alto com relação aos clientes, custos, parceiros etc. da empresa, segundo a percepção do autor, é crucial a organização visar altos níveis, visto que isso pode melhorar a compreensão do modelo de negócio existente.

Conforme Sparviero (2019) os modelos de negócio proporcionam proferir e recombinar conhecimentos e esquemas intelectuais, buscando simplificar o entendimento, bem como elaborar

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

contextos que facilitam a comunicação interna e externa. Dessa forma, diante dos resultados, constatou-se a necessidade de construir um modelo de negócio visível e disponível a todos, para melhorar o nível de conhecimento de todas as áreas de negócio da empresa pesquisada.

Para a elaboração do *Canvas*, aplicou-se um questionário aberto através da ferramenta Formulários Google, composto por nove (09) perguntas, onde cada uma objetivava descrever um bloco específico, sendo que cada questão era aplicada a um grupo de diretorias particulares, respondida por seu diretor. Optou-se por utilizar as concepções de Osterwalder e Pigneur (2010, apud OLIVEIRA, 2014), para elaborar as perguntas a serem utilizadas na entrevista, devido a obra complementar e detalhar, através de uma linguagem simples, os conceitos dos blocos apresentados no Quadro 1.

Com relação aos membros a serem entrevistados, preferiu-se por delimitar as diretorias respondentes em cada perguntas, por questão de afinidade entre os blocos e as atividades da diretoria, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Identificação dos blocos do *Canvas*.

PERGUNTA	DIRETORIA QUE RESPONDEU
1. Quais grupos distintos de organizações e pessoas que a empresa visa alcançar? Para quem a empresa está criando valor?	Presidência e Vice-presidência
2. Quais produtos ou serviços que a empresa oferece? Quais os valores e benefícios que a empresa está agregando para o cliente? Quais problemas do cliente a empresa está ajudando a resolver?	Presidência, Vice-presidência e Comercial
3. Como é feito o processo de venda, divulgação e comunicação da empresa? Como a empresa está atingindo os clientes atualmente? Onde estão os clientes da empresa?	Vice-presidência e Marketing
4. Qual tipo de relacionamento que um determinado segmento de clientes espera da empresa? Como a empresa interage com seus clientes? Depois que a empresa tem um cliente, como ela o mantém?	Presidência, Comercial e Marketing
5. Como que a empresa gera receita? Como os clientes pagam atualmente?	Presidência, Vice-presidência, Projetos e Finanças
6. Quais os recursos-chave para que a empresa possa funcionar? O que é preciso para manter a empresa em ação?	Gestão de Pessoas, Vice-presidência, Finanças e Administrativo
7. Quais as principais atividades e processos que a proposta de valor, pacote de produtos ou serviços, da empresa exige?	Presidência, Projetos e Comercial
8. Quais seriam os parceiros-chave da empresa? Quais os recursos-chave que a empresa está adquirindo de parceiros? Quais as principais atividades que os parceiros vão executar?	Presidência e Projetos
9. Quais os custos incorridos do funcionamento da empresa? Quais os recursos chave mais caros? Quais as atividades mais caras?	Finanças e Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Osterwalder e Pigneur (2010, apud OLIVEIRA, 2014).

De acordo com as respostas obtidas pelos entrevistados, foi possível estruturar todos os novos blocos do modelo de negócio. Os resultados obtidos foram agrupados por semelhança, conforme os tópicos a seguir:

1. Segmento de clientes: o público da empresa constou de acadêmicos, professores, universidades, microempreendedores, profissionais e empresas em geral da região tocantina (conjunto de municípios localizados nas proximidades da divisa entre os estados do Maranhão e

Tocantins). É uma clientela bem vasta abrangendo instituição de ensino e empresas de modo geral.

2. Proposta de valor: a empresa apresenta ao seu segmento de clientes serviços de consultoria empresarial, como pesquisa de mercado, de satisfação, e de clima organizacional, plano de negócios, recrutamento e seleção, intermediação financeira, e assessoria em eventos, todos com baixo custo e sendo executados com orientação de profissionais da área. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) a proposta de valor faz com um determinado público escolha uma organização dentre as demais; e para conquistar os clientes algumas oferecem produtos inovadores, e outras produtos similares ao da concorrência, para tanto com atributos adicionais.

3. Canais: como meios para alcançar o público-alvo, a empresa vale-se de algumas das redes sociais mais utilizadas, como o Instagram e *Facebook*, além de fazer uso do *E-mail*. De acordo com Imme (2020) o *Facebook* ocupa a 1ª posição e o Instagram a 6ª posição no ranking das redes sociais com mais usuários no mundo.

4. Relacionamento com os clientes: para contatar clientes, a empresa faz uso do aplicativo mensageiro *WhatsApp* e do *E-mail*. Quase sempre o contato é virtual.

5. Fontes de receitas: os mecanismos geradores de receita para a empresa são os projetos de serviços de consultoria e eventos acadêmicos para fomentar conhecimento. A empresa recebe suas receitas à vista ou em parcelas, podendo ser via transferência bancária.

6. Recursos-chave: para exercer suas atividades, a empresa conta com uma sala na IES, a qual é vinculada, e com alunos de administração exercendo atividades em cada uma de suas diretorias. Além de contar com todos os documentos necessários, para uma empresa privada funcionar, em conformidade e com um caixa com dinheiro disponível para investir na corporação.

7. Atividades-chave: para manter tudo ordenado, reuniões presenciais ou *on-line* são realizadas semanalmente para todos os prazos serem cumpridos. Nestas reuniões, são elaboradas propostas e contratos de serviço, tabulação de resultados de algum trabalho, alinhamento de atividades etc.

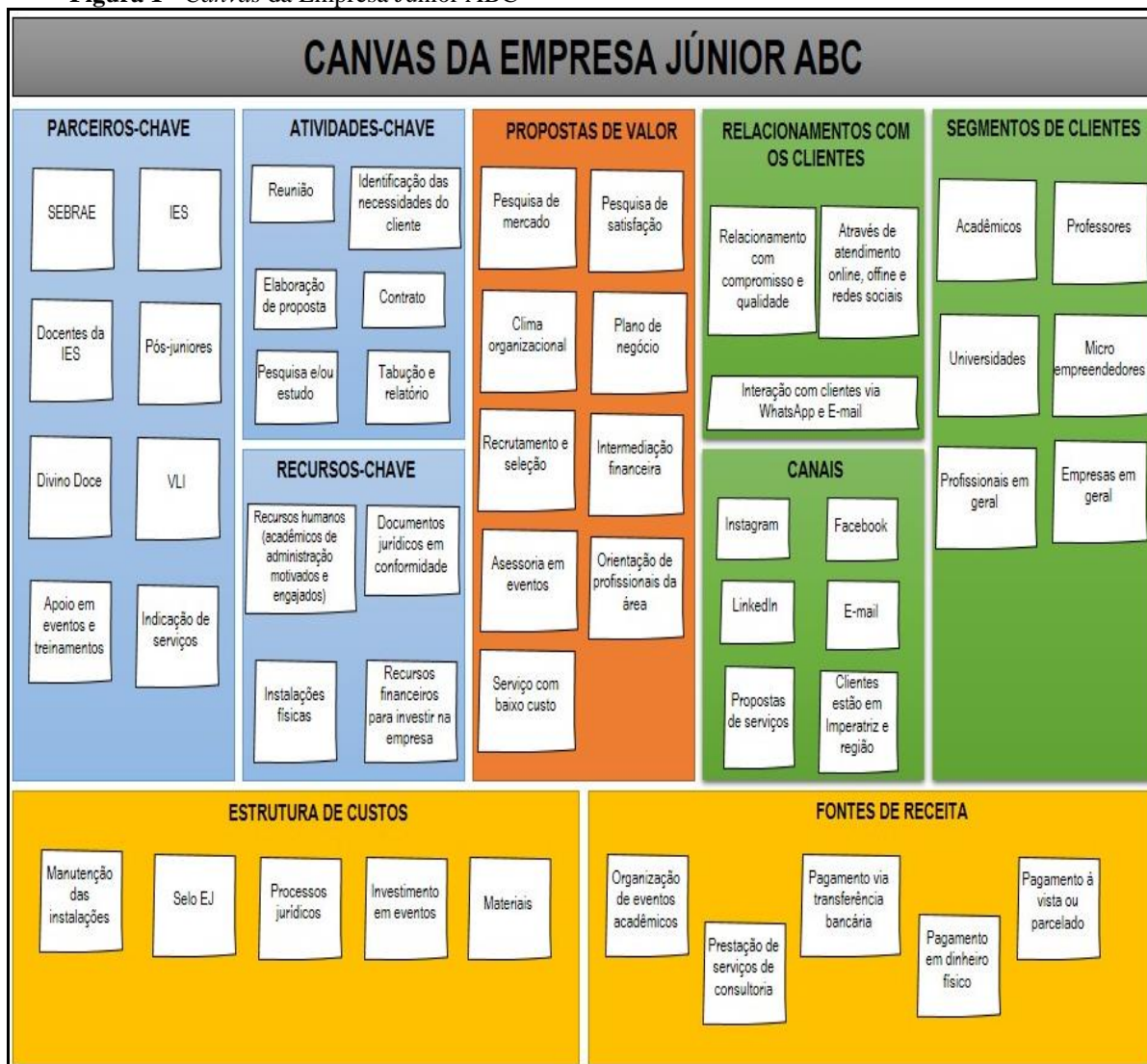
8. Parceiros-chave: como parceiros, a organização possui o SEBRAE e a VLI, fornecendo palestrantes em eventos acadêmicos; a IES na qual é vinculada; a Divino Doce, fornecendo alimentos para *coffee break*; e os pós-juniores indicando serviços e profissionais para a EJ, além de serem mentores dos membros atuais.

9. Estrutura de custos: quanto aos custos, a empresa não paga aluguel, nem tarifas de água, energia e internet, visto que utiliza as da IES na qual é vinculada. Para tanto, possui custos anuais com: Selo EJ, responsável por garantir credibilidade e padrão jurídico; e materiais de escritório a serem utilizados em suas atividades cotidianas e na promoção de eventos acadêmicos.

A partir das informações levantadas, conforme descrito acima, elaborou-se a ilustração do *Business Model Canvas*, conforme figura abaixo, de acordo com o modelo de negócio apresentado por Vieira [2017].

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

Figura 1 - *Canvas* da Empresa Júnior ABC

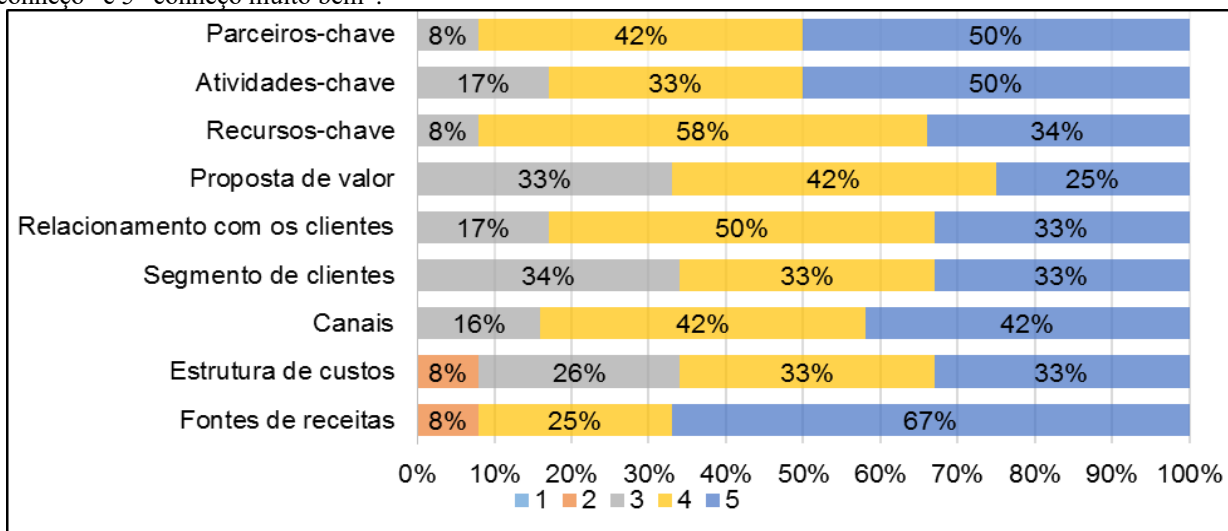


Fonte: Autor (2019).

A figura 1 ilustra o *Canvas* da Empresa Júnior ABC, com todos os seus nove blocos preenchidos mediante as respostas dos próprios colaboradores. O modelo foi repassado para todos os membros da EJ e fixado no ambiente de trabalho, visando um entendimento coletivo acerca do modelo de negócio existente. De acordo com Kugelmeier (2017) o *Canvas* dever ser utilizado para “compartilhar a visão geral da sua gestão com colaboradores; desta forma, todos entendem como ela funciona, conseguem visualizar o seu próprio papel dentro da engrenagem do modelo e sugerir melhorias ou correções”. Com isso, verificou-se a necessidade de avaliar o impacto das informações contidas nele. Para tanto, aplicou-se um questionário com uma única pergunta, através da ferramenta Formulários Google: Avalie seu nível de conhecimento em cada estrutura, depois da elaboração do *Canvas* da empresa que você trabalha, onde 1 significa “não conheço” e 5 significa “conheço muito bem”.

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

Gráfico 2 - Nível de conhecimento quanto aos blocos, após a elaboração do *Canvas*, onde 1 significa “não conheço” e 5 “conheço muito bem”.



Fonte: Autor (2019).

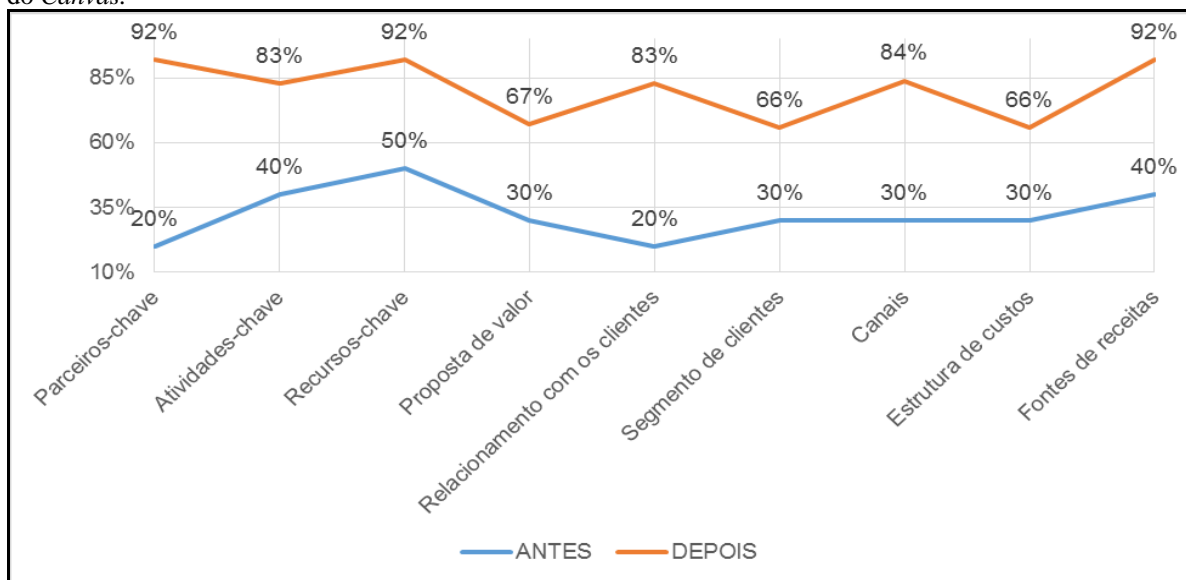
De acordo com o Gráfico 2, infere-se os seguintes resultados:

- 1) 92% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação aos parceiros-chave.
- 2) 83% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação as atividades-chave;
- 3) 92% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação aos recursos-chave;
- 4) 67% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação a proposta de valor;
- 5) 83% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação ao relacionamento com clientes;
- 6) 66% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação ao segmento de clientes;
- 7) 84% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação aos canais utilizados;
- 8) 66% dos membros passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação a estrutura de custos;
- 9) 92% dos entrevistados passaram a possuir conhecimento acima do nível 3, com relação as fontes de receitas.

Analisando os resultados de forma geral, percebe-se que a maioria dos participantes da empresa entrevistada passaram a afirmar que possuem conhecimento acima da média, após a elaboração do *Canvas*, com relação aos blocos que compõem o modelo de negócio da empresa. Para Erlyana e Hartono (2017), a aplicação do *Canvas* permite um refinamento e melhoria do atual modelo de negócio da corporação. Entretanto, julgou-se necessário fazer um paralelo do antes e o depois, para melhor esclarecer a evolução no nível de conhecimento acima de 3.

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

Gráfico 3 - Percentual de conhecimento acima do nível 3, quanto aos blocos, antes e depois da elaboração do *Canvas*.



Fonte: Autor (2019).

De acordo com o Gráfico 3, houve aumento no percentual de conhecimento acima do nível 3, quanto ao *Canvas*. Dessa forma, infere-se os seguintes resultados, no qual houve aumento de:

- 1) 20% para 92%, com relação aos parceiros-chave, sendo um aumento de 72%;
- 2) 40% para 83% com relação as atividades-chave, sendo um aumento de 43%;
- 3) 50% para 92% com relação aos recursos-chave, sendo um aumento de 42%;
- 4) 30% para 67% com relação a proposta de valor, sendo um aumento de 37%;
- 5) 20% para 83% com relação ao relacionamento com clientes, sendo um aumento de 63%;
- 6) 30% para 66% com relação ao segmento de clientes, sendo um aumento de 36%;
- 7) 30% para 84% com relação aos canais utilizados, sendo um aumento de 54%;
- 8) 30% para 66% com relação a estrutura de custos, sendo um aumento de 36%;
- 9) 40% para 92% com relação as fontes de receitas, sendo um aumento de 52%.

Analisando os resultados de forma geral, fica evidente que a elaboração do *Canvas* proporcionou um maior entendimento acerca do modelo de negócio da EJ estudada. Segundo Macedo *et al.* (2013) “desenvolver um modelo de um negócio permite que ele seja entendido por todos os envolvidos no empreendimento”. Conforme apresentado no Gráfico 3, o nível de conhecimento em cada um dos blocos após a elaboração do *Canvas*, segundo os entrevistados, melhorou, passando a ficar acima de 65%, no agrupamento das escalas 4 e 5, sendo que antes da elaboração, o percentual não ultrapassava os 50%. Com relação à média, infere-se que antes da elaboração, o percentual médio era 32% e, após a elaboração, este percentual passou a ser 81%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, para a execução de suas atividades, necessitam de profissionais para atingirem seus objetivos. Para tanto, é imprescindível que eles conheçam o modelo de negócio da corporação. Visto que, tal modelo, pode garantir alinhamento entre todas as áreas da mesma.

Na introdução deste trabalho, dois objetivos foram pontuados. O primeiro buscava apresentar os passos para aplicação do *Business Model Canvas* numa empresa júnior de Imperatriz. Este objetivo foi alcançado, onde os passos seguidos foram: avaliar nível de conhecimento quanto aos blocos, antes da elaboração do *Canvas*; entrevistar conjunto de setores específicos da corporação para obtenção de informações referentes a cada bloco; disponibilizar o modelo de negócio elaborado para todos os colaboradores e gestores; e avaliar informações contidas no *Canvas*, após sua elaboração e disponibilização para todos.

O segundo, e último objetivo, propôs elaborar o *Business Model Canvas* de uma empresa júnior de Imperatriz. Este objetivo foi alcançado através da aplicação dos questionários e da participação dos colaboradores da empresa, resultando em um modelo de negócio acessível e compreendido por todos.

Ambos os objetivos permitiram alcançar o objetivo geral do trabalho, avaliar o efeito da aplicação do modelo *Canvas* no conhecimento dos membros de uma empresa júnior de Imperatriz. Os resultados demonstraram que houve uma melhoria no nível de conhecimento dos membros quanto a cada área, visto que antes, em mais da metade dos blocos, o nível de conhecimento era considerado regular e, após a elaboração do *Canvas*, notou-se a predominância do nível acima da média, na maioria dos blocos.

O estudo de caso descrito neste artigo, demonstrou, de forma simplificada, os passos para se construir um modelo de negócio numa empresa júnior. Percebe-se que a construção não exigiu tantos processos, sendo crucial a participação e contribuição dos colaboradores.

Assim, conclui-se que o *Canvas* favorece o melhor entendimento acerca do que a empresa faz, dos custos incorridos, das fontes de receita etc., permitindo um melhor alinhamento com relação ao negócio, eliminando-se irregularidades, visando entregar valor aos *stakeholders* de uma organização.

A presente pesquisa encontrou limitações com relação a escassez de material bibliográfico que aborde o contexto de modelo de negócios dentro das empresas juniores. Além do mais, o MEJ, por mais que existam conteúdos explicando seu conceito, formação e principais resultados, carece de investigações, pesquisas para se obter dados mais atualizados e difusão em diversas cidades e estados brasileiros. Ressalva-se ainda que, esse estudo não esgota o assunto, podendo vir a ser expandido, bem como replicado em outras empresas juniores, utilizando este modelo ou modelos de outros autores, caso prefira.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. **Modelo de negócios ou plano de negócios**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/modelo-de-negocios-ou-plano-de-negocios>. Acesso em: 31 jan. 2020.

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

BRASIL. Lei Federal Nº 13.267, de 06 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 abr. 2016.

BRASIL JÚNIOR. **Conheça a Brasil Júnior**. 2019a. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior>. Acesso em: 06 jan. 2022.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2018**. 2019b. Disponível em: <http://bit.ly/CensoIdentidade2018>. Acesso em: 06 jan. 2022.

CARRASCO, L. C. *et al.* Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 24., 2014, Belém. **Anais...** Belém: Anprotec, 2014.

CUNHA, F. A. G. da; CALAZANS, D. **Guia de empresas juniores**. Brasília: Comitê Executivo Para Formação de Recursos Humanos em Ciências do Mar - PPG-MAR, 2011. 164 p.

ERLYANA, Y.; HARTONO, H. Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. In: **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. IOP Publishing, 2017. p. 012066.

GAIA, S. **Encontro reúne empresas juniores para alinhamento de ações em Imperatriz**. 2017. Disponível em: <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=50660>. Acesso em: 22 jan. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, V. **O que é o Canvas e como utilizá-lo?** 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-o-canvas>. Acesso em: 25 fev. 2020.

IMME, A. **Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 05 abr. 2020.

KUGELMEIER, Werner. **Entenda o que é Modelo de Gestão Canvas e como utilizá-lo no seu negócio**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/entenda-o-que-e-modelo-de-gestao-canvas-e-como-utiliza-lo-no-seu-negocio>. Acesso em: 27 abr. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACEDO, M. A. *et al.* Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. **SEGeT**. Resende: Seget, 2013.

MARANHÃO. Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão. Governo do Maranhão. **Empresa Júnior de Consultoria Agrária da UEMASUL é destaque no**

Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do *Business Model Canvas* de Uma Empresa Júnior na Cidade de Imperatriz – MA

Maranhão. 2021. Disponível em: <https://www.uemasul.edu.br/portal/empresa-junior-de-consultoria-agraria-da-uemasul-e-destaque-no-maranhao/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MOTA, G. **Canvas: o que é e para que serve?**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/canvas-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 13 fev. 2020.

OLIVEIRA, D. H. de. **Modelo de negócio canvas e pensamento visual: estudo e aplicação em uma fábrica de software**. 2014. 66 f. Monografia (Graduação) - Curso de Sistemas de Informação, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014. Disponível em: http://www.bsi.ufla.br/wp-content/uploads/2014/09/Danilo-Henrique-De-Oliveira_DaniloOliveira_1189.pdf. Acesso em: 19 maio 2020.

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. 300 p.

PEREIRA, D. **O que é um Modelo de Negócio**. 2016. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-um-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 31 jan. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 270 p.

SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6a5cc221fcc3a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SEBRAE. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. 201-?. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SPARVIERO, S. The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. **Journal of social entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 232-251, 2019.

TEIXEIRA, L. de C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 73-99, mai./ago. 2016.

VALE, M. A. do; CÂNDIDO, A. C.; ANDRADE, A. R. de. Contribuições de empresas juniores para o ensino universitário. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, [s. L.], v. 4, n. 2, p.58-76, jul. 2017.

VIEIRA, D. **Canvas: o que é Business Model Canvas e Business Model Generation?** [2017]. Disponível em: http://startupsorocaba.com/canvas-o-que-e-business-model-canvas/#disqus_thread. Acesso em: 25 fev. 2020.