

MODELO DE NEGÓCIO: Canvas de plataforma de vendas *online*

Juliano Braga Pereira¹

Liene Cunha Viana Bittar²

Resumo

O setor calçadista, como toda indústria, frequentemente depara-se com os problemas das sobras do processo produtivo (como pedaços de couro) e do descarte de máquinas e equipamentos, substituídos por mais modernos ou que atendem melhor às necessidades da empresa. Nesse contexto, três sócios criaram uma ferramenta *online* por meio da qual intermediam a venda de materiais e maquinários obsoletos, descontinuados ou descartados por uma produção, mas que podem ser úteis a outras empresas. Além da questão ambiental, a venda desses produtos pode representar um retorno financeiro adicional. A empresa, entretanto, foi criada de forma intuitiva, sem um projeto anterior – o modelo de negócio foi realizado apenas seis meses depois de sua criação. Assim, este relato de experiência analisa a aplicação da ferramenta Canvas ao negócio, a fim de identificar suas possíveis vantagens. A metodologia utilizada foi bibliográfica, como forma de compreender o modelo de negócio e um estudo de caso, no qual se analisaram os efeitos da aplicação do Canvas à empresa em questão. Em uma empresa que já estava em crescimento, os resultados obtidos pelo Canvas foram além da expectativa, uma vez que possibilitaram identificar vários pontos que poderiam significar “gargalo” mas também outros, oportunidades. A empresa vem utilizando o Quadro do Canvas como diretriz para seu planejamento, desde então.

Palavras-chaves: Canvas. Empresa *online*. Plano de Negócios. Relato de experiência

Abstract

The footwear sector, such as many industries, faces with the problems of leftovers from the production process (such as pieces of leather) and the disposal of machinery and equipment, replaced by more modern ones or those that better meet the needs of the company. In this context, three partners have created an online tool through which they mediate the sale of obsolete materials and machinery, discontinued or discarded by a production, but which can be useful to other companies. In addition to the environmental issue, the sale of these products can represent an additional financial return. The company, however, was created intuitively, without a previous project - the business plan was carried out just six months after its creation. Thus, this experience report analyses the application of the Canvas tool to the business, in order to identify its possible advantages. The methodology used was bibliographic, as a way of understanding the business plan and a case study, in which the effects of applying

¹ Graduando em Gestão da Produção Industrial na Faculdade de Tecnologia Dr Thomaz Novelino – Franca-SP. Endereço Eletrônico: julianobragapereira1986@gmail.com

² Doutora em Letras, professora da Faculdade de Tecnologia Dr Thomaz Novelino Novelino – Franca-SP. Endereço Eletrônico: liene.bittar@fatec.sp.gov.br

Canvas to the company were analysed. In a company that was already growing, the results obtained by Canvas were beyond expectations, since they enabled it to identify several points that could mean “bottleneck” but also other opportunities. The company has been using the Canvas Framework as a guideline for its planning ever since.

Key words: *Canvas. Business Plan. Experience Report. Online Sales Company.*

1 Introdução

Muitos gestores do setor calçadista se questionam sobre a possibilidade de lucrar com materiais que geralmente sobram da produção. Além disso, há o problema da possível deposição desses materiais no meio ambiente. De acordo com pesquisa de mercado informal realizada com pequenos produtores, o acesso a produtos e maquinários a um preço melhor, sem a necessidade de quantidade mínima, sem consulta a órgãos de proteção de crédito e com parcelamento facilitado é uma necessidade do mercado. Do outro lado dessa situação, estão aqueles que têm esses produtos parados, considerados “perdidos”, pois não têm conhecimento de quem possa se interessar por eles.

Assim, surgiu a ideia do desenvolvimento de uma plataforma comercial *online* que servisse como um elo entre fabricantes com sobras de matérias-primas, produtos e maquinários obsoletos/descontinuados com artesãos, pequenos, médios e grandes fabricantes que necessitam desses produtos e equipamentos. Trata-se de uma plataforma de vendas *online* para a comercialização desses produtos, criando-se uma economia circular e favorecendo a sustentabilidade, uma vez que de outra forma esses materiais seriam descartados.

Paralelamente a essa realidade, na atualidade, cada vez mais as empresas precisam se preparar para entrar no mercado e orientar sua atuação por diretrizes claras e precisas, que vão além da simples intuição (que em outros tempos e contextos bastava para fazer um comerciante/empresário de sucesso). Assim, o objetivo deste trabalho é aplicar uma ferramenta de criação de modelo de negócios (Canvas) para a concepção dessa empresa.

A metodologia deste trabalho, inicialmente bibliográfica, consiste em aplicar as ideias levantadas na revisão de literatura, criando-se esse modelo de negócios para a empresa em questão, explicitando itens como carteira de clientes e fornecedores, organograma, logística, *software* e outros aspectos da empresa. Por último, analisam-se os dados pós-implantação para avaliação da validade da produção do modelo.

2 Referencial Teórico e Trabalhos Correlatos

De acordo com Barríos (2010), um negócio começa com a geração ou desenvolvimento de uma ideia, mas em seguida é necessário transformá-la em oportunidade. O modelo de negócios é que desenvolverá ou explicará essa ideia, acrescentando-lhe valor para clientes e acionistas. Assim, a realização do modelo constitui uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de um novo negócio. Esse conceito vem cada vez mais aparecendo na Administração, ao lado de “estratégia” e “cadeia de valor”, referindo-se não apenas a *startups* e empresas em fase de concepção, mas também à inserção de uma empresa na internet.

Na atualidade, muitas empresas ou ramos vêm se beneficiando da criação de modelos de negócios inovadores (como as empresas aéreas *low cost* e o *Circ de Soleil*). Entretanto, tem sido a internet a plataforma na qual mais têm aparecido empresas com propostas inovadoras, que acabam por revolucionar aquele ramo e passam a ocupar um lugar importante no mercado (BARRÍOS, 2010, cita o caso da Amazon e da *despegar.com* – Decolar, no Brasil). Observa-se, assim, que a tecnologia tem sido uma das mais importantes variáveis presentes na criação de novos modelos de negócios ou mudanças em negócios já existentes.

Mais de dez anos após a publicação do texto de Barríos (2010), no contexto da pandemia da Covid-19, torna-se patente a necessidade de se criarem modelos inovadores baseados na internet, especialmente em se tratando do comércio, uma vez que a mudança de hábito do consumidor vem cada vez mais se solidificando. Barríos (2010) cita o caso da argentina MercadoLibre.com que, com um modelo de negócios inovador, no momento da redação do artigo já se firmava no mercado e atualmente é a maior empresa da América Latina³.

No Brasil, as pequenas e microempresas (MPE) constituem 99% do total (de 6,4 milhões de estabelecimentos, em dados de 2018), empregando 52% da mão de obra economicamente ativa (16,1 milhões de empregos com carteira assinada no setor privado) (SEBRAE, 2018). Entretanto, produzem apenas 20% do PIB do País. Portanto, sua produtividade é relativamente pequena. Araújo e Zilber (2011) acreditam

³ “O Mercado Livre tornou-se a maior empresa da América Latina em valor de mercado, segundo levantamento da consultoria Economatica. A empresa argentina dobrou de tamanho em 2020 com avanço do comércio eletrônico em meio à pandemia do novo Coronavírus” (G1, 2020, online).

que seria necessária a adoção de práticas organizacionais destinadas a aumentar seu desempenho, entre as quais o *e-business* poderia ser uma alternativa.

De acordo com Orofino (2011), a década de 1990 trouxe mudanças na sociedade e na economia, com a popularização da internet, que levaram à necessidade de se buscar uma nova forma de organizar os negócios, pois as características da sociedade industrial não mais davam conta do novo panorama. Nesse contexto, muitas empresas começaram a surgir já baseadas no ambiente virtual (empresas ponto com ou *dot com*).

Atualmente, em tempos de isolamento por conta da pandemia de Covid-2019, essa alternativa tem se mostrado não apenas viável como, em muitos casos, a única possibilidade de sobrevivência de uma pequena empresa (o caso de grandes que faliram durante o isolamento enquanto outras cresceram revela que a venda virtual é uma tendência definitiva no comércio brasileiro)⁴.

Segundo Araújo e Zilber (2011), entretanto, para que o *e-business* renda resultados à empresa, precisa ser inserido em seu modelo de negócio, a fim de que reflita seus objetivos. Dessa forma, torna-se patente a necessidade de que, em primeiro lugar, a empresa crie um modelo de negócio a fim de que possa adotar uma gestão profissional, com a implantação de práticas organizacionais contemporâneas e que podem levá-la ao sucesso.

2.1 Plano de Negócios

Inúmeros autores têm discorrido sobre “modelo de negócio”, em busca de uma definição que abranja a complexidade do termo criado por Peter Drucker em 1954 e popularizado principalmente a partir do início dos anos 2000, quando as empresas começaram a entrar na internet (RICART, 2009).

De acordo com Ricart (2009), essas definições coincidem em relação ao fato de que a expressão modelo de negócio se refere à forma como a empresa realiza seu negócio. O autor cita ainda a definição de Magretta (2002), para o qual esse modelo

⁴ Em entrevista ao jornal Estado de São Paulo, Frederico Trajano, presidente do Magazine Luiza, afirmou que “digitalização deve continuar sendo a tendência forte para as empresas em 2021 e para os próximos anos” (ALVES, 2021). A empresa se destacou, desde o início da pandemia, por sua atuação no *e-commerce*, levando o executivo a afirmar, em maio de 2020, que a empresa aguentaria dois anos de lojas físicas fechadas (GAZETA DO POVO, 2020).

seria composto por histórias que definiriam como a empresa trabalha e as perguntas fundamentais na sua elaboração seriam: “¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?” (MAGRETTA, 2002, apud RICART, 2009, p. 14). Observa-se, aqui, o foco no cliente, cuja identificação deve dirigir todo o processo de concepção e gestão do negócio.

Segundo Barríos (2010), a pergunta que frequentemente se utiliza para descrever o significado de modelo de negócios é como ganhar dinheiro na área de meu negócio? De acordo com Reis, Armond e Oliveira (2018), o modelo serve justamente para definir se a atividade proposta realmente constitui uma oportunidade e como financiá-lo.

De acordo com Amit e Zott (2001, p. 511, apud RICART, 2009, p. 14), o modelo de negócio deve apresentar o conteúdo, a estrutura, a administração e as transações que serão utilizados para criar valor por meio da exploração daquela atividade. Por “conteúdo” os autores se referem ao que é trocado no negócio (produtos ou informação), mas também aos recursos e capacidades necessárias para isso. A “estrutura”, por sua vez, refere-se às partes envolvidas no negócio, assim como às suas relações e forma de agir. “Governo” é como os participantes controlam os fluxos de informações, bens e recursos da organização. Depreende-se, assim, que o modelo compreende uma definição completa do negócio, a fim de que este possa ser controlado, com a finalidade de reduzir problemas e incrementar resultados.

2.1.1 Como fazer um Modelo de Negócios

Segundo Reis, Armond e Oliveira (2018), há alguns elementos que podem indicar o que seria “um bom negócio”, oriundos de pesquisas informais com outros empresários, entidades de classe, experiência, clientes, pesquisas de mercado, intuição. Entretanto, o mais importante é a avaliação da possibilidade de suportar os riscos, o que se mede pelo “**tamanho do mercado** e a **duração da janela de oportunidade** [, que] devem ser definidos e medidos contra o **nível de tolerância, habilidades do empreendedor e planejamento financeiro**” (REIS; ARMOND; OLIVEIRA, 2018, p.15) (grifos nossos).

Para isso se faz o modelo, que seria uma empresa de papel, necessária antes de se abrir o negócio. O modelo seria, portanto, o primeiro passo a ser dado na criação

de um novo negócio. Trata-se de um projeto da empresa, no qual se organizam as ideias do empreendedor, com:

- descrição de produtos e serviços;
- identificação e estudo de mercado;
- sócios;
- concorrência;
- capital (quantidade e como será usado);
- diretrizes organizacionais (REIS; ARMOND; OLIVEIRA, 2018).

De acordo com Barríos (2010):

El modelo de negocios debe tener en cuenta componentes para generar ingresos y posteriormente beneficios. Estos componentes deberían incluir: recursos y competencias para generar valor, organización de la empresa dentro de una red de valor dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor para los productos y servicios suministrados (BARRÍOS, 2010, *online*).

Assim, esse projeto poderá ser apresentado para a obtenção de capital (com investidores potenciais ou pedidos de empréstimos) e também servirá para a tomada de decisões a respeito da empresa.

O segundo passo, de acordo com Reis, Armond e Oliveira (2018), seria justamente a busca do financiamento, ou obtenção do capital. Se o negócio for bom, essa etapa será relativamente fácil. Essa etapa pode ser resolvida com:

- capital próprio;
- subsídios públicos;
- empréstimos bancários;
- sociedade capitalista;
- empréstimos ou doações de familiares e amigos (REIS; ARMOND; OLIVEIRA, 2018).

Esse capital deve garantir a sobrevivência do negócio até ele começar a gerar receitas suficientes para isso (o **lucro operacional**). Será necessário dinheiro para

cobrir despesas iniciais, como instalações, equipamentos, documentação etc. e despesas operacionais, aquelas que dizem respeito à operação do negócio (...) como salários, administração, manutenção de equipamentos, despesas com vendas, entregas e logísticas (REIS; ARMOND; OLIVEIRA 2018, p.15-6).

É importante observar que o modelo deve ainda levar em conta outros modelos de negócios com os quais interatue:

Un punto importante pero no menor, es el de que la efectividad del modelo de negocio depende fundamentalmente de en la interacción con el diseño de otros modelos de negocio de otros jugadores con los cuales interactúan. Un modelo de negocio exitoso representa una mejor forma que otros modelos alternativos o existentes (BARRÍOS, 2010, *online*).

Esses outros modelos de negócios representam tanto os apoiadores quanto os concorrentes da empresa e podem também indicar novas oportunidades de negócios.

A seguir, será apresentado o modelo Canvas, a ferramenta aplicada ao caso em estudo.

2.1.2 Canvas

O *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas, é uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder em sua tese de doutorado na HEC Lausanne, com colaborações de Yves Pigneur. O Canvas é um esquema visual que possibilita às pessoas co-criar modelos de negócios analisando nove elementos que toda empresa ou organização possui: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

Essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios da organização do empreendedor, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa. De acordo com os autores, o conceito Canvas já foi aplicado e testado em diversos locais, além de ter sido aplicado por grandes organizações, como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, o governo do Canadá, entre outras.

Os nove componentes do Canvas cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Sebrae, na cartilha “O quadro de modelo de negócios” (2013), reforça que essa é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas.

A ferramenta do Canvas, em formato de um quadro, permite analisar visualmente o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado e adaptado com o pensamento visual, que consiste em usar desenhos para representar situações ou ideias. Esse diferencial possibilita ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto.

Como explica o Sebrae (2013), ao olhar para o Quadro do Canvas é possível compreender rapidamente e comparar as relações entre os nove blocos e descobrir se existe sentido e complementação entre eles. E por ser uma ferramenta visual, a co-criação é facilitada, permitindo que pessoas não envolvidas diretamente no negócio possam ajudar na construção e análise do modelo.

3 Estudo de caso

Nesta seção serão apresentados a empresa em estudo e o modelo de negócios originado da aplicação do Canvas.

3.1 História da empresa

A empresa em estudo nasceu de uma necessidade de sua principal idealizadora, a partir da qual percebeu a existência de um nicho de mercado ainda inexplorado na região (interior do estado de São Paulo).

Responsável por anos pelo setor de criação de uma indústria de calçados infantis, em agosto de 2019 ela decidiu sair do emprego e empreender, montando uma confecção de roupas infantis. Entretanto, a empreendedora teve muitas dificuldades para levar adiante seu projeto em função da impossibilidade de comprar matéria prima em pequenas quantidades para desenvolvimento de protótipos.

De acordo com sua experiência no mercado, sabia que muitas empresas têm sobras de material que ficam em estoque por anos, gerando necessidade de local para armazenamento, enquanto significa também capital parado. A indústria calçadista, em especial, seria um grande fornecedor e comprador para esse tipo de material parado, como as sobras de couro, que acabam sendo jogadas fora por decomporem-se⁵.

Por outro lado, estão aquelas empresas, geralmente pequenas, que necessitam de pequenas quantidades de matéria prima para desenvolvimento de produto ou até mesmo para a produção. A exigência de quantidade mínima para

⁵ Esse fato não acontece apenas com empresas pequenas, que fazem uma gestão precária de seus estoques. A Ford americana, por exemplo, ao desocupar uma fábrica para demolição, descobriu recentemente uma grande quantidade de couro (US\$ 100mil, ou aproximadamente 565 mil reais) nos estoques. Esse lote era composto de sobras de desenvolvimento de produtos e a empresa os doou a duas empresas que desenvolvem trabalho social (UOL, 2021, *online*).

compra de matéria-prima no atacado e os altos valores do varejo abrem a necessidade de uma empresa que ofereça essas pontas de estoque com valor mais competitivo para empresas pequenas.

Dessa forma, a empreendedora convidou dois amigos para o projeto: o responsável pela matéria prima da indústria na qual trabalhava, com mais de 20 anos na seleção de produtos e um analista de sistemas, com experiência de 14 anos na área. O trio, então, realizou o planejamento do negócio.

No dia 01/06/2020, em plena pandemia da Covid-19, inauguraram o site de vendas *online* de produtos descontinuados, ou seja, produtos que são lixo para um e “luxo” para outros, com valor abaixo do mercado e sem exigência de quantidade mínima.

Dez meses após sua inauguração, a empresa já é autossuficiente, alcançou o lucro operacional que inclusive vem bancando a contratação de uma empresa de assessoria.

A empresa, da forma como autores citados na revisão de literatura preconizam, nasceu já em plataforma digital e trouxe grande inovação, quebrando paradigmas - como por exemplo vender couro pela internet. Seu mercado, que se imaginou como local, inicialmente, já atende todo o Brasil. A empresa é um dos 5 finalistas do programa de incubadora de empresas local e tem como próximo passo lançar seu próprio aplicativo. Conta com parceiros importantes em cidades produtoras de calçados tem o apoio dos sindicatos de produtores.

Outro diferencial da empresa que precisa ser destacado é sua relação com a sustentabilidade: promove uma economia circular e sustentável, com consumo consciente de matéria-prima. Todos lucram com o que estava perdido, além unir polos produtores em âmbito nacional.

3.2 Modelo de negócio da empresa por meio do Canvas

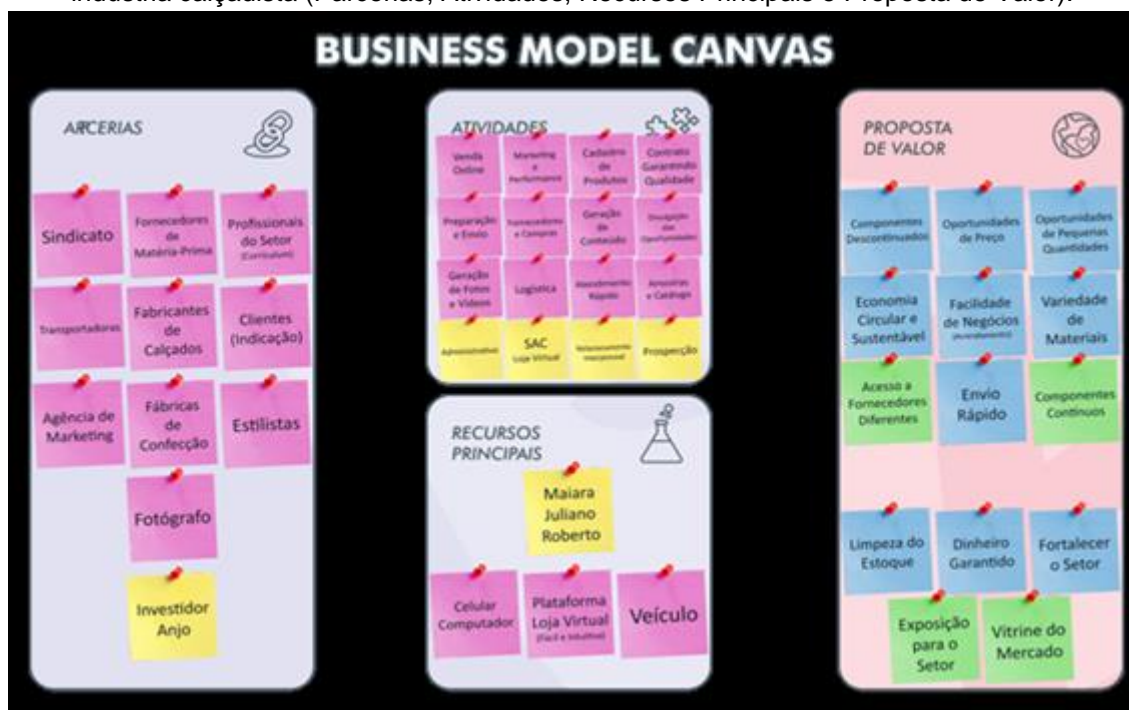
No início de 2021, aproximadamente seis meses depois da fundação da empresa (que cresceu nesse período, apesar do confinamento determinado pela epidemia de Covid-19), os empreendedores se decidiram por contratar uma empresa especializada em Marketing, a fim de aprimorar a divulgação da empresa e preparar a abertura da sociedade, com a incorporação de investidores. Tomaram essa decisão pela percepção de que o mercado era maior do que inicialmente identificaram e a

empresa possuía um grande espaço para crescimento, necessitando de aporte de investimentos para isso.

A empresa de marketing contratada, entretanto, ao avaliar o negócio, identificou a necessidade de um modelo de negócio, que não tinha sido realizado no início. Dessa forma, no decorrer do funcionamento da plataforma de vendas surgiram várias dificuldades, como por exemplo na logística (como entregar produtos e máquinas volumosos e pesados em outros estados a um custo viável?) não previstas na ideação inicial.

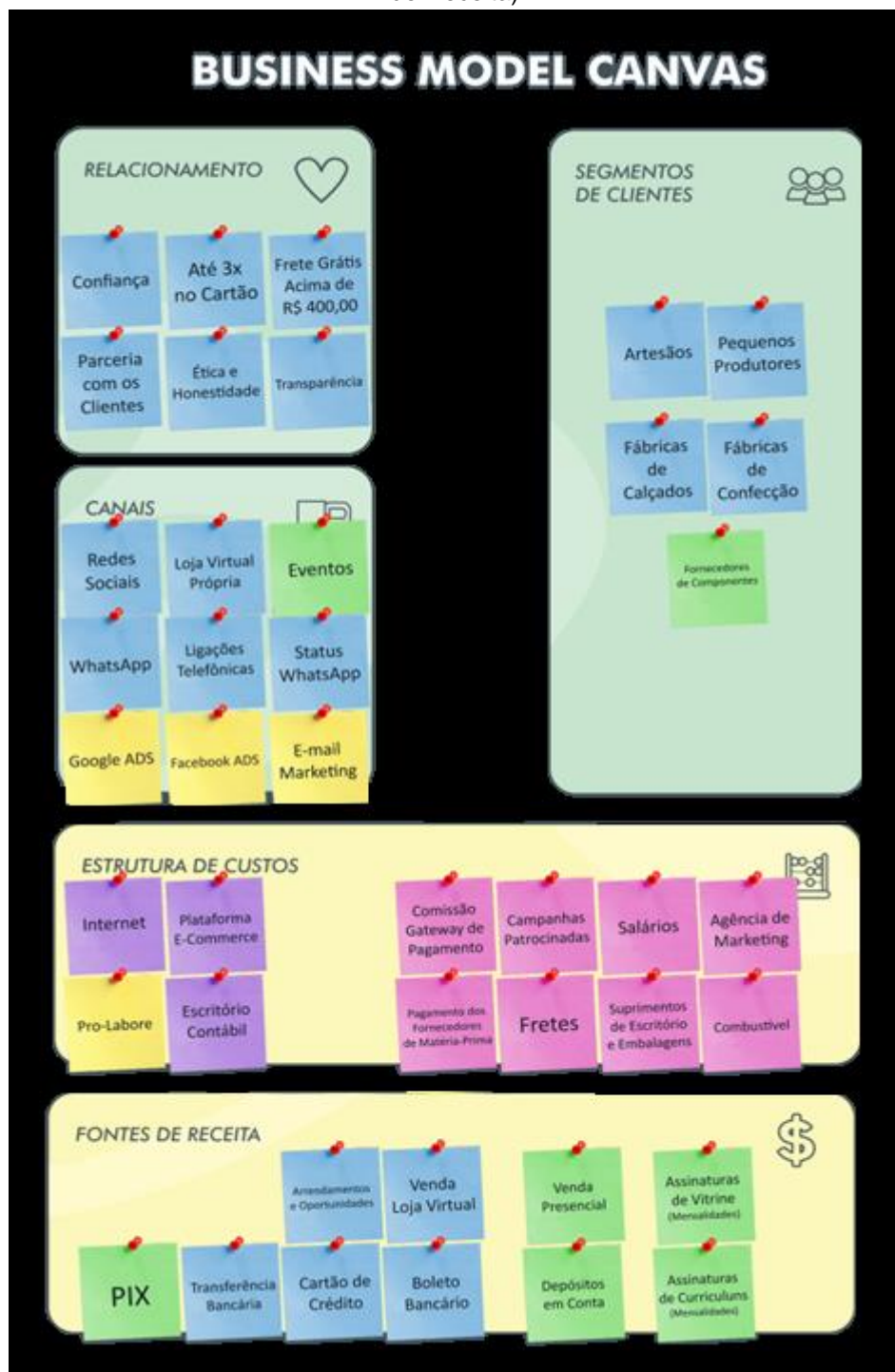
A partir de estudos a respeito do Plano de Negócios, optou-se por utilizar a metodologia Canvas para a criação do modelo da empresa. A figura abaixo apresenta a aplicação do modelo ao caso em estudo.

Figura 1 – Canvas da plataforma de vendas *online* de couros e outros materiais descontinuados da indústria calçadista (Parcerias, Atividades, Recursos Principais e Proposta de Valor).



Fonte: Os autores, 2021.

Figura 2 – Canvas da plataforma de vendas *online* de couros e outros materiais descontinuados da indústria calçadista (Relacionamento, Canais, Segmentos de Clientes, Estrutura de Custos e Fontes de Receita).



Fonte: Os autores, 2021.

4 Resultados e discussão

A ferramenta de vendas *online* em estudo visa a unir as duas pontas do mercado, ou seja, quem tem o produto parado o oferece a um valor mais justo e abaixo

do mercado. A esse produto é acrescido um *overprice* (comissão) para a plataforma, conseqüentemente é gerado o preço final (também abaixo de mercado). Antes de ser adicionado à plataforma, o produto passa por uma avaliação técnica. Todo o processo é feito via plataforma digital e o material só sai do fornecedor após a compra e o pagamento, ou seja, *drop shipping*. Em resumo, o modelo do negócio é de baixo risco.

Apesar de o processo parecer perfeito, com a utilização do Canvas foi possível identificar possibilidades de expansão da empresa mas também possíveis “gargalos” que surgiriam no decorrer de seu funcionamento, como: necessidade de buscar parcerias sólidas nos quesitos de fornecedores, dificuldades logísticas, suporte de profissionais de alto nível em cada segmento, necessidade uma agência de marketing para promover e divulgar a empresa.

As dificuldades logísticas apontadas pelo Canvas se referem a um problema de transporte para fora da região. Inicialmente, a plataforma propôs-se a fazer entregas com frete gratuito, uma vez que erroneamente tinha identificado como seu público-alvo o APL onde se localiza. Com a identificação da demanda externa, foi necessário buscar alternativas, contratando-se duas modalidades de frete que contemplariam esse público sem prejudicar a empresa. A primeira seria o frete por conta do cliente mediante consulta. Devido aos baixos preços dos produtos oferecidos pela plataforma, a compra continua vantajosa para o cliente, mesmo que este tenha que pagar pelo frete. A segunda foi oferecer tabela própria de frete aos clientes, por meio de parceria com transportadoras. Assim, o frete também fica por conta do cliente, porém, com um valor bem mais atrativo pois essas parcerias permitem uma tabela diferenciada.

Por meio do Canvas, a empresa pôde identificar que os fornecedores poderiam ser também clientes e assim começou a lhes oferecer produtos de oportunidade.

Em relação à comunicação, a empresa abriu um canal inicialmente por *whatsapp* chamado de “radar”, por meio do qual os clientes e fornecedores solicitam produtos de que necessitam. Posteriormente, esse canal foi colocado no próprio site da loja. A comunicação externa ganhou com o investimento em massa nas redes sociais, mediante patrocínio, campanhas e outras atividades, a fim de aumentar a visualização da empresa. No trato com clientes e fornecedores, passou-se a destacar o trabalho humanizado da empresa, ou seja, apesar de ser *online*, busca-se sempre priorizar o lado humano das transações.

Ainda nesse sentido, o Canvas revelou que a empresa, além de um canal de compra e venda de oportunidades, pode ser algo maior e mais abrangente no setor administrativo. Assim, criaram no site uma aba para postagem de currículos, que são repassados aos parceiros fornecedores, gerando oportunidades profissionais, sem fins lucrativos.

O modelo de negócio revelou a possibilidade de expansão para outros polos produtores de calçados, parceria que foi imediatamente realizada e bem-sucedida.

As formas de pagamento foram diversificadas, com o desenvolvimento de novas modalidades de pagamento, como Pix, link de pagamento, Picpay e outras, que podem ser sugeridas pelos clientes.

Após a criação do Canvas, a empresa trocou experiência com fornecedores e fechou um acordo para que estes se responsabilizem pela embalagem dos produtos, com isso ganhou-se tempo em relação à entrega.

Por se tratar de uma plataforma *online*, foram realizados alguns investimentos tecnológicos: aquisição de dois *notebooks* para a empresa e *tablets* para demonstração em visitas presenciais tanto para fornecedores quanto para clientes, solicitação de melhorias na plataforma contratada visando à sua adequação ao segmento do negócio, entrada da empresa nas mídias sociais para auxiliar na geração de conteúdos e estudo sobre aquisição de um veículo próprio.

O Canvas permitiu também à empresa identificar e retratar sua principal “bandeira”: economia circular e sustentável.

O próximo passo da empresa, também apresentado pelo modelo de negócio, é criar uma loja física, com o intuito de otimizar o prazo de entrega e toda a logística - alguns produtos já ficariam em poder da empresa, para escoamento mais ágil quando de sua venda.

A partir desses pontos identificados no Quadro do Canvas, os sócios optaram por dividir-se na gestão das várias frentes da empresa. Como forma de expansão do negócio, tomaram a decisão de trabalhar também com produtos contínuos, mas apresentando preços diferenciados.

De acordo com os sócios, o visual do Canvas permite identificar pontos que até então não eram claros e assim facilita a tomada de decisões e norteia a direção da empresa, que passa a poder visualizar sua evolução em curto, médio e longo prazo. Dessa forma, foi possível planejar a expansão para novos segmentos, e a

transformação da empresa como intermediadora de vendas de âmbito nacional (já são 18 clientes fora da região).

Em suma, pode-se afirmar que no caso em estudo o Canvas mostrou-se uma ferramenta extremamente eficaz no que diz respeito à orientação para mudança de planos e tomada de decisões – os sócios afirmam que há uma empresa antes e outra “depois do Canvas”.

Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo avaliar a criação de um modelo de negócio para uma plataforma de vendas *online* de couros e outros produtos descontinuados da indústria de calçados. O Canvas apresentou-se como um modelo que revelou aspectos da empresa até então não identificados pelos empreendedores e os auxiliou a encontrar solução para problemas surgidos no decorrer dos seis meses em que trabalharam de forma intuitiva, sem a orientação do modelo.

Além disso, a criação do Modelo de Negócio por meio do Canvas logrou aumentar o ritmo de crescimento da empresa, ao identificar-lhe um foco e mostrar-lhe novas possibilidades de negócios dentro deste.

Os desafios a serem enfrentados daqui para a frente passam pela tomada de decisões como abrir uma loja física (na contramão do que as empresas geralmente realizam), expandir o negócio por meio da abertura da sociedade, entre outras. A visualização do negócio que o Canvas permite continua sendo um referencial para essas tomadas de decisões.

Apesar do modelo de negócio geralmente anteceder a criação da empresa, pela experiência descrita depreende-se que outras empresas criadas de forma intuitiva também poderiam se beneficiar da aplicação tardia do Canvas, por meio do qual poderá obter uma visualização ampla do negócio e assim tomar decisões e realizar o planejamento estratégico.

Referências

ALVES, Felipe. Magazine Luiza (MGLU3) prevê fechar mais lojas por conta da pandemia em 2021. **Euqueroinvestir**, 17-03-2021. Disponível em: <https://www.euqueroinvestir.com/magazine-luiza-fechar-lojas-pandemia-2021/>. Acesso: 01-04-2021.

AMIT, R; ZOTT, C. Value Creation in E-Business. **Strategic Management Journal**, n.22, 2001, p. 493- 520.

ARAUJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, Mar. 2013. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100011&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Nov. 2020.

BARRIOS, Marcelo. Modelo de Negocio. Universidad Americana, 2010. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51311816/modelo_de_negocios.pdf?1484200364=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_NEGOCIO.pdf&Expires=1613310661&Signature=F9qcZuwZ9SnXuyMdZvbjsJnNMBDWv6HFsZKQI6CdJ66HDA-xz-KR9eMbbd68kPRYzYiv6Y03Cq3nO1O0bZiNyn402Gvi~aFunx4iRtURUo3UO05cd9z4DYchpMrD6KujEnzf2XMfrV4WyZBWrRaXf9nFDKLOYDV-MXb8RIGZo1TC75ArqFn2YqsB7R7IgL3yRjhUPd26pMVECdNUEd~DtUYMkzTt28H7d5YfZZcBulwbWKbRIJJwGULt4IDtEOrOIPh-4xm2BQyannNelyXqjMJDMFiWGFL0105kYGxniryYvHyQ3Hu-hjZFvvgTf-jut7Oe-a1Dhg6uoHUdl20fsg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso: 14-02-2021.

G1. **Mercado Livre torna-se a maior empresa da América Latina em valor de mercado.** 08/08/2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/08/mercado-livre-torna-se-a-maior-empresa-da-america-latina-em-valor-de-mercado.ghtml>. Acesso: 14-02-2021.

GAZETA DO POVO. Magazine Luiza diz que aguenta dois anos de lojas fechadas com caixa atual.27-05-2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/breves/magazine-luiza-caixa-atual-fechadas/>. Acesso: 01-04-2021.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard business review**, n. 80, 2002, p. 86-92.

OROFINO, Maria A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 02-11-2020.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-Nv8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=modelo+de+neg%C3%B3cios&ots=GS1jlucSgy&sig=DbSM3PzycZivdwVvO4NmUOfuG8o#v=onepage&q=modelo%20de%20neg%C3%B3cios&f=false>. Acesso: 29-10-2020.

REIS, Evandro P. dos; ARMOND, Álvaro C.; OLIVEIRA, Tatiana S. M de. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE BRASIL, 2018.

RICART, Joan E. Business Model: The Missing Link in Strategic Management. **Universia Business Review**, tercer trimestre 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>. Acesso: 29-10-2020.

SEBRAE. **O Quadro de Modelo de Negócios**. 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf). Acesso: 03-05-21. Acesso: 03-05-21.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 01-04-2021.

UOL. Ford encontra R\$ 565 mil em couro não usado em fábrica que será demolida... 25-03-21. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2021/03/25/ford-doa-r-565-mil-em-couro-nao-usado-de-fabrica-que-sera-demolida.htm>. Acesso: 20-04-2021.