

REVISTA

Femass

eISSN 2675-6153

NÚMERO 3 - Jan./jun. - 2021

INTEGRAÇÃO ENTRE *BUSINESS MODEL CANVAS* E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NO SETOR DE ÓLEO E GÁS

INTEGRATION BETWEEN BUSINESS MODEL CANVAS AND
PROCESS MANAGEMENT TOOLS: A CASE STUDY IN A COM-
PANY PROVIDING SERVICES IN THE OIL AND GAS SECTOR

Sérgio Nogueira Fiuza

Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas Computacionais
(Universidade Federal Fluminense)

E-mail: sergiofiuza@id.uff.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9924-4931>

Talita Moreira de Oliveira

Graduada em Engenharia de Produção (FeMASS)

E-mail: tah.moreira@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5054-006X>

Recebido: 10.05.2021

Aprovado: 20.05.2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.47518/uf.v3i3.42>



Artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons Attribution*, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Resumo: Alternativas que visam à proposição de valor têm sido foco no meio acadêmico, bem como no âmbito empresarial. Assim, o presente trabalho desenvolve conceitos existentes na literatura acerca de gestão de processos de negócios apresentando as partes que o integram e explicando o funcionamento da ferramenta *Business Model Canvas*. O objetivo foi avaliar sua implementação nos processos de gestão em diferentes setores de uma empresa, prestadora de serviços de inspeção e reparo em risers de perfuração, atuando, em segmentos na indústria do petróleo e gás, desde sua fundação em 1993. Este trabalho é baseado em critérios e padrões da pesquisa quantitativa e qualitativa, desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, a partir de reuniões, com gestores e colaboradores que atuaram, de forma ativa, intervindo e transformando o processo de construção do modelo de negócio da organização. Para a obtenção dos dados, utilizaram-se questionários, observações, entrevistas e análises documentais, a fim de identificar as condições de implementação, bem como os benefícios gerados. Verificou-se, assim, a aplicabilidade do Canvas como uma ferramenta para auxiliar na proposição de valor diante da necessidade de contextualizá-lo para a realidade da empresa. Os resultados identificados foram norteadores de ações de melhoria, proporcionando à direção condições de desenvolver medidas para análise e reorganização das práticas. Para a elaboração escrita, utilizaram-se citações diretas e indiretas, de diversos autores, entre os quais Ostewalder e Pigneur (2011), Timmers (1998).

Palavras-chave: Gestão de processos de negócios. Modelo de Negócios Canvas. Implementação em gestão setorial. Resultados.

Abstract: Alternatives aimed at value proposition have been focused on the academic environment, as well as in the business field. Thus, this work develops existing concepts in the literature about business process management, presenting the parts that integrate it and explaining how the Business Model Canvas tool works. The objective was to evaluate its implementation in the management processes in different sectors of a company, an inspection and repair services provider for drilling risers, operating in segments of the oil and gas industry since its foundation in 1993. This work is based on criteria and standards of quantitative and qualitative research, developed through an action-research, from meetings, with managers and collaborators who acted, in an active way, intervening and transforming the process of building the business model of the organization. To obtain the data, questionnaires, observations, interviews, and documentary analysis were used, in order to identify the implementation conditions, as well as the benefits generated. Thus, it was verified the applicability of Canvas as a tool to help in the proposition of value in face of the need to contextualize it to the reality of the company. The results identified were guidelines for improvement actions, providing management with conditions to develop measures for analysis, and reorganization of practices. For the written elaboration, we used direct and indirect quotes from several authors, including Ostewalder: Pigneur (2011), Timmers (1998).

Keywords: Business process management. Canvas Business Model. Implementation in sectorial management. Results.

1 INTRODUÇÃO

A independência pessoal, a oportunidade de negócio, a flexibilidade e a autonomia no trabalho levam pessoas a preferirem abrir seu próprio negócio, embora enfrentem riscos e dificuldades. Nesse aspecto, torna-se de extrema importância a definição do modelo de negócios para delinear a lógica de criação, entrega e captura de valor de um empreendimento, ou seja, é necessário clareza quanto ao propósito do negócio, tendo todas as informações definidas, antes da abertura da empresa para que sejam minimizados os problemas e as chances de insucesso, o que possibilita melhores resultados.

A situação-problema identificada pela empresa, objeto de estudo, foi a deficiência na integração entre os processos que eram fragmenta-

dos, não sendo possível enxergá-los, globalmente, o que impossibilitava uma visão mais abrangente dos problemas. A partir do conhecimento deste cenário, os gestores sentiram a necessidade de implementar métodos e ferramentas para aumentar a competitividade, aprimorar o conhecimento organizacional e gerar resultados mais práticos e perceptíveis, evitando perdas desnecessárias.

Para esta mudança de paradigma, optou-se por compreender a importância do BMC para auxiliar no entendimento das principais variáveis que abrangem cada setor, dentro da empresa, de forma a garantir uma gestão adequada de estratégia e qualidade. O presente trabalho, então, visa à demonstração e análise de como se deu a implementação do Modelo de Negócios Canvas, ferramenta de administração estratégica em apoio à gestão de processos, na empresa. O objetivo foi detectar se a adoção de uma cultura mais colaborativa e o uso de ferramentas que se integram poderiam colaborar para a estrutura da organização, incluindo todas as diretrizes para execução dos processos em cada setor. Para tal, utilizar-se-iam fluxos, procedimentos e definição de seus *stakeholders*, isto é, as práticas integradas que, comumente, são utilizadas para melhor monitoramento e controle dos processos.

Na empresa, objeto de estudo, havia a presunção de que o método implementado aprimorasse a definição dos processos e suas interfaces, além de envolver os funcionários com informações fundamentais da sua unidade de trabalho. O desejo era que papéis e responsabilidades ficassem compreensíveis, colaborando para a identificação de oportunidades de melhoria e inovação, além de aumentar o nível de maturidade da empresa em gestão de processos. Nessa perspectiva, foi necessário avaliar a utilização de ferramentas de gestão de processos, em conjunto com o Modelo de Negócios Canvas e verificar como essa integração de métodos poderia auxiliar na integração dos processos da empresa.

Para se alcançar o objetivo proposto foi realizado aprofundamento bibliográfico sobre os temas Gestão de Processos e Modelo de Negócios Canvas; investigação do histórico empresarial e práticas de gestão da empresa; análise do cenário anterior à implantação das ferramentas; diagnóstico da adaptabilidade das ferramentas; viabilidade de utilização a partir das percepções dos funcionários e proposição de melhorias para agregar valor ao processo.

2 METODOLOGIA

1.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho científico se baseou em uma metodologia pré-estabelecida, considerando a natureza aplicada e o objetivo exploratório. Optou-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa que, de acordo com Cervo e Bervian (1996), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, variáveis, sem manipulá-los. Ademais, pretende gerar insumos para que futuros empreendimentos, relacionados à área estudada, possam ser criados, tendo em vista o estudo do caso apresentado.

Partindo desses pressupostos, foram utilizados como instrumentos de coleta de pesquisa observações, registros bibliográficos, análise documental, questionário, entrevista semiestruturada. A pesquisa científica difere-se da pesquisa comum, na visão de Ruiz (2002), constituindo-se em significativo recurso para se obter informações a respeito de algum assunto.

1.2 Procedimentos Técnicos

Deu-se início ao estudo com o levantamento do referencial bibliográfico, de diversos autores, acerca do tema Gestão de processos, Modelos de negócios, *Business Model Canvas*. No decorrer do trabalho, elucidou-se a definição de processo empresarial e sua importância, segundo a visão de autores conceituados. Em um segundo momento, na fase de obtenção e levantamento de informações referentes ao estudo de caso, foram realizadas diferentes modalidades de procedimentos para coleta de dados, com uma observação participante e análise documental de dados disponibilizados pelos gestores da empresa.

Foram utilizados, ainda, para a captura de informações sobre o uso da ferramenta, os seguintes instrumentos: questionário, entrevista semiestruturada, conferência via web, retornos por escrito, tornando-se a entrevista e o questionário muito significativos e eficientes para levantamento das descrições do processo. Dentre as técnicas citadas, a entrevista é considerada por Júnior e Scucuglia (2011) como um processo fundamental de comunicação entre as pessoas, pois se caracteriza pela relação direta, face a face e estabelece um meio pelo qual são identificadas as atividades. A entrevista semiestruturada, na percepção de Manzini (1990/1991), deve estar focalizada em um assunto sobre o qual um roteiro foi confeccionado com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Manzini (2006), também, salienta que é possível um planeja-

mento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos.

Vale ressaltar que devido ao ineditismo da situação e da dificuldade em questão, o trabalho foi realizado, buscando-se estabelecer soluções, a partir de uma pesquisa abrangente, observando, atentamente, os objetivos específicos mencionados. Foi escolhido o estudo de caso por representar a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo como e por que, e o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, pois o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real. A escolha da empresa deu-se em virtude da relevância do trabalho que vem apresentando, além das características inovadoras e do aprimoramento contínuo. A pesquisa foi norteadada a partir dos conceitos de Yin (2005), utilizando-se de dados secundários, internos, além da aplicação de entrevista semiestruturada realizada a partir de questões conduzidas em tom de narrativa.

Por fim, realizou-se uma análise da implementação da ferramenta, considerando a visão dos funcionários da empresa sobre essa nova metodologia. Pontuou-se quais foram os benefícios para a empresa, além das sugestões de melhoria que poderiam ser adicionadas ao método aplicado.

1.3 Trabalhos Correlatos

É importante considerar que este trabalho contempla uma implementação inédita do Business Model Canvas, por setores, numa mesma empresa, atrelado a outras ferramentas de gestão de processo. O BMC já foi implementado em várias empresas, porém, sem integração entre setores e ferramentas de gestão de processos. Este tipo de aplicação difere da original sugerida por seus criadores Osterwalder e Pigneur (2011), não sendo encontrada na literatura acadêmica pesquisada. Observa-se, entretanto, que embora tenha sido criado para desenvolver e atualizar modelos de negócios, o BMC é adaptável a diversos tipos de modelos de gestão e permite inúmeras alternativas de uso.

Para a área de serviços, por exemplo, Uvarina (2013) elaborou, pelo BMC, um conjunto de conceitos, ou seja, uma ontologia, prestando serviços a clínicas veterinárias, analisando, classificando, de forma genérica, as características similares às outras empresas do ramo. Na área financeira, Dudin *et al.* (2015) afirmam que o Business Model Canvas é uma ferramenta moderna para administração estratégica que pode ser utilizada para otimizar os aspectos financeiros de atividades executadas por uma entidade econômica. Na área de Tecnologia, Toro-Jarrin, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castonera (2016) constataram que, embora

a visualização do negócio, no futuro, seja uma valiosa capacidade de gestão, a robustez da estratégia criada é validada quando o cliente é considerado no processo.

Cabe ressaltar que, apesar do BMC ter sido criado para administração estratégica, ele pode, também, ser uma excelente ferramenta para otimizar processos produtivos. Neste sentido, Dudin *et al.* (2015) escreveram que ele foca no valor oferecido aos clientes, transformando recursos internos em resultados. Portanto, o BMC não substitui o planejamento, mas o norteia, e isto não implica na substituição de um plano mais detalhado.

Diante de tal reflexão, considera-se o pensamento de Fritscher e Pigneur (2009) que afirmam não haver nenhuma sequência de tarefas dadas para desenhar um modelo de negócios com o Business Model Canvas. Fica evidente, entretanto, sua adaptabilidade a diversos tipos de atividades de gestão devido à sua forma simples e objetiva de trabalho.

3 REFERENCIAL TÉORICO

3.1 Gestão de Processos de Negócios

Business Process Management (BPM) é traduzido do Inglês para o português como gerenciamento de processos de negócio ou gestão por processo de negócio. O termo gestão significa o ato de gerir, administrar, dirigir. Para Dreyfuss (1996) é identificar os processos organizacionais como maneira típica de realizar os trabalhos, sendo uma forma básica de definir a organização, as pessoas e demais recursos. Carrara (2011) e Chang (2006) consideram que a Gestão de Processos é uma evolução de iniciativas que, buscando a qualidade dos produtos ou serviços, implementam processos organizacionais, de forma a alcançar os objetivos da empresa.

As variações nas percepções apresentadas indicam que o consenso sobre as abordagens e práticas parecem distantes, mas apesar das discordâncias, a percepção dos benefícios tangíveis, o desafio do consenso sobre as abordagens e as dificuldades da aplicação prática despertam a atenção de estudiosos, e muitos trabalhos têm surgido sobre o tema Gestão por Processos de Negócio ou Gestão de Processos.

3.1.1 Modelo de Documentação dos Processos Operacionais

A documentação dos processos tem a função de um roteiro para a organização, funcionando como uma espécie de guia que colabora na hora de identificar falhas e apontar possíveis melhorias, pois as em-

presas, em geral, possuem processos repetitivos essenciais para o seu devido funcionamento.

Ao realizar essa documentação, estabelecendo critérios, o fluxo de trabalho é melhorado, exponencialmente, o que faz aumentar a produtividade. Essa documentação é interna e contínua, enquanto o projeto estiver implementado, e caso ela não exista, falhas e erros acontecerão. A documentação, que pode ser escrita ou em símbolos, descreve as etapas necessárias para a realização das tarefas e de como o processo deve ser implementado.

3.1.1.1 Fluxograma de Processos

Segundo a ABPMP (2009), os fluxogramas são, normalmente, representados por um conjunto simples de símbolos utilizados para tarefas, decisões e outros elementos primários de processo, sendo usados, com facilidade de compreensão e entendimento, pelos colaboradores da organização. As principais funções do fluxograma são melhorar a compreensão dos processos, entendendo como são interligados; mostrar como as atividades e rotinas de trabalho são desenvolvidas; identificar problemas que geram desperdícios e retrabalhos.

3.1.1.2 Procedimento Operacional Padrão

O Procedimento Operacional Padrão (POP) consiste em descrever todas as operações e procedimentos necessários para a realização de uma tarefa, ou seja, é um documento organizacional, padronizado que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. De acordo com Honório, Caetano e Almeida (2011), é classificado como recurso tecnológico essencial, em busca de resultados positivos dos profissionais que realizam as atividades, motivando melhor prática, esclarecendo as dúvidas e orientando, conforme as diretrizes e normas da instituição.

Vieira Filho (2010) afirma que, em geral, o POP apresenta instruções pragmáticas, baseadas em estudos e pesquisas, a fim de garantir mais produtividade e menos desperdício de recursos. Para entender como elaborá-los, de forma eficiente, é preciso saber do que realmente se trata essa estratégia. Ela, basicamente, documenta uma rotina, um passo a passo ou atividade do dia a dia pertinente a uma empresa e pode ser utilizada para auxiliar na execução de tarefas diárias, manutenção, calibração e utilização de equipamentos, análises, procedimentos de segurança e muitas outras aplicações.

3.2 Modelo de Negócios

O termo modelo de negócio é um fenômeno, relativamente, recente que começou a ganhar evidência a partir de década de 90 com o advento da internet e o surgimento das empresas ponto com. Orofino (2011) considera que, ultimamente, o termo tem recebido destaque na literatura de gestão sob diversas conceituações, sem um consenso entre os autores sobre a definição ou natureza do que é modelo de negócio.

Timmers (1998), um dos primeiros a definir Modelo de Negócios, define-o como uma arquitetura de fluxos de produtos e informações, incluindo a descrição de vários grupos interessados (*stakeholders*) do negócio, como os clientes. Afuah e Tucci (2001) reforçam que o termo se popularizou com o desenvolvimento do setor de TI e da Internet, nos anos 90, o que foi reiterado por Pateli e Giaglis (2003); Linder e Cantrell (2000). Na concepção de Dornelas (2016), a ferramenta deve ser utilizada por qualquer empreendedor que almeje transformar seu sonho em realidade, seguindo uma trilha lógica e racional.

Vale ressaltar que, embora o domínio de investigação sobre o assunto seja considerado recente, tem-se comprovado sua crescente relevância, galgando posição importante do ponto de vista gerencial, em cenários competitivos que exigem melhor estruturação dos negócios.

3.2.1 Ferramenta Business Model Canvas

A palavra Canvas significa quadro ou tela. Kallás (2012) pontua que o *Business Model (BMC)* teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e mais 470 colaboradores, de 45 países, foi publicado o livro *Business Model Generation*, que está em sua 10ª reimpressão no Brasil. Nakagawa (2012) afirma que o livro foi um sucesso instantâneo e a ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente, no segmento de internet/web.

Ademais, o resultado da tese do autor foi apresentada, de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos conseguissem discutir e visualizar, em blocos relacionados, como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada, permitindo uma linguagem de fácil acesso para a formação da estratégia. Osterwalder (2004) desenvolveu um estudo em que avaliou e comparou os modelos de construção mais comuns na literatura e, a partir disto, identificou os

componentes mencionados com maior frequência.

O resultado dessa pesquisa consistiu na criação de um modelo de negócio elaborado por Osterwalder e Pigneur (2011), que consistia em nove blocos de construção, que abrangem todos os componentes dos modelos de negócios. Os blocos que compõem o modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011) são segmento de clientes, proposição de valor, canais, relacionamento com clientes, recursos principais, atividades-chave, principais parcerias, estrutura de custos e fontes de receita.

4 ESTUDO DE CASO

1.1 Apresentação da Empresa

A empresa, objeto de estudo, iniciou seus serviços de inspeção e reparo em *risers* de perfuração, atuando em segmentos na indústria do petróleo e gás, desde sua fundação em 1993. Ela possui um ciclo de negócios que vai desde a concepção dos projetos até a gestão e execução e possui vasta experiência em montagem e fabricação de equipamentos e estruturas metálicas, tubulações, inspeção eletromagnética em cabos de aço, ensaios não destrutivos e soldas especiais. Está instalada em um parque industrial de, aproximadamente, 90.000 m², na cidade de Macaé, Estado do Rio de Janeiro.

A empresa tem como princípio a ética em todos os seus compromissos, estabelecendo uma relação transparente com os clientes, oferecendo atendimento diferenciado e customizado, baseado nas expectativas e necessidades de seu processo produtivo a fim de colaborar com soluções inovadoras, serviços de qualidade e segurança, sempre observando os valores. Nesse contexto, o processo de descentralização das unidades e a informatização das atividades se impuseram como novos desafios. Hoje, com mais de 27 anos, continua buscando melhorias na qualidade da prestação dos serviços que oferece, com o desafio de manter-se no mercado competitivo, adaptando-se às demandas de preço e qualidade, objetivando a captação e a fidelização de novos clientes.

4.2 Implementação do BMC e Ferramentas na Empresa

Em síntese, o processo de implementação do BCM foi operacionalizado por meio da execução das atividades descritas nos tópicos adiante.

4.2.1 Definição de estratégia de implementação do BMC

Ao abordar a situação-problema, percebeu-se a necessidade de adotar alguma ferramenta que permitisse à empresa otimizar sua estrutura de gestão de processo. Assim, foi apresentado ao presidente da empresa, por um gestor de planejamento, a ferramenta BMC com suas abrangências e aplicabilidades. Inicialmente, ele seria montado na forma original proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), porém, foi definido que a ferramenta seria melhor aplicada em uma abordagem alternativa e customizada, em que cada setor seria considerado uma unidade de negócios, tendo em vista que, desta forma, poderia haver maior benefício e melhoria para a empresa.

4.2.2 Capacitação de liderança

Por se tratar de uma nova estrutura proposta, ficaram definidas a relevância e a primordialidade na execução de treinamento aos líderes dos setores para que pudesse ocorrer um nivelamento de conhecimento e informações. Repassou-se, então, a necessidade de transmitir aos demais componentes da equipe, durante o treinamento, todas as informações inerentes ao assunto exposto. Desse modo, os colaboradores, em todos os níveis da empresa, puderam conhecer, previamente, o que seria realizado, e isto proporcionou uma melhor preparação para o momento da aplicação da ferramenta.

1.2.3 Incorporação de ferramentas de gestão de processos

Ao analisar a efetivação da aplicação do BMC, por setor, foi verificado se essa nova metodologia seria suficiente para alcançar os objetivos. Assim, levantou-se a ideia de adotar a criação de Fluxogramas que mostrassem a visão macro do funcionamento das principais atividades que o setor desempenhava, principalmente, pontuando os momentos de interação com outros setores. Por fim, decidiu-se considerá-los como ferramentas integradas de gestão de processos, de acesso a todos os funcionários, em cada setor: BMC, fluxograma e o POP.

4.2.4 Definição de gestor do processo

Na empresa onde se realizou a pesquisa, a responsabilidade de acompanhar as reuniões para enquadrar os modelos em padrão estabelecido e gerir todo o processo foi repassada ao setor de Captação e Gestão do Conhecimento (CGC). A nomeação e participação deste setor,

no novo método, ocorreu, principalmente, por ser entendido, pela Alta Direção, que os trabalhadores dessa equipe já possuíam o conhecimento e a prática em atuar junto a todos os setores.

4.2.5 Implementação do método

Pressupôs-se a necessidade de reuniões, especialmente, para a equipe dos setores envolvidos. Fez-se o convite aos colaboradores componentes de cada setor e as reuniões contaram com a participação de todos, bastante interessados em obter maior conhecimento sobre a ferramenta. Assim, vários questionamentos foram apresentados e discutidos. Construiu-se, então, coletivamente, uma versão consensual do Canvas e Fluxograma para cada setor. No total, foram gerados 59 (cinquenta e nove) Fluxogramas e 32 (trinta e dois) quadros Canvas, este último representando o número de setores (departamentos) existentes na empresa.

Por fim, no momento da implantação, ficou acordado que seria denominado *Sistema Estratégico da Unidade (SEU)*.

1.2.6 Documentação dos resultados do método

A fase de implementação de processo é considerada pela AB-PMP (2009) como a fase de transição, tática e estratégica. Taticamente, as equipes de colaboradores desenvolvem procedimentos operacionais de um processo e visualizam novas transições. Assim procedendo, o padrão elaborado (SEU) foi inserido em listagem e disponibilizado em rede interna de documentação e consulta, no local onde são distribuídos procedimentos e formulários internos.

4.2.7 Levantamento de dados para a pesquisa

A mediação entre o conhecimento e a ação é constante e incessante. Com o intuito de conferir uma maior veracidade aos resultados apresentados, os dados foram coletados e submetidos a uma análise qualitativa e quantitativa em cada instrumento de coleta: observação de atividades, entrevista estruturada individual, questionário misto. Pretendeu-se verificar como a implantação do BMC, por setor, atrelado a outras ferramentas, sugerida pela Alta Direção e com participação ativa dos funcionários da empresa, oportunizou que a visualização das atividades se tornasse mais fácil e prática e houvesse maior controle,

evitando o retrabalho. Além disso, seria observado se os colaboradores se mantiveram satisfeitos e empenhados em estruturar o seu setor de atuação, visando à maximização da qualidade.

4.2.8 A Entrevista

A entrevista foi realizada, no mês de julho, de 2020, com o diretor-presidente da empresa. Ela visou coletar informações para fundamentar o trabalho, possibilitando a identificação, pelo gestor, de aspectos fundamentais da implementação do BMC, além das oportunidades de melhoria advindas do processo. Esse instrumento, também, foi utilizado na busca de informações que permitissem a compreensão de como surgiu a ideia de utilizar o Canvas nos processos da empresa, os objetivos a serem alcançados e se, realmente, obtiveram-se benefícios com a implementação da ferramenta.

Nessa perspectiva inicial, ao ser perguntado sobre quais ferramentas eram utilizadas para mostrar uma visão geral dos setores, o entrevistado respondeu que utilizava o Procedimento Operacional Padrão (POP) e que cada setor possuía os seus padrões de operação, não havendo obrigatoriedade de se pensar e seguir algo além do estabelecido. De acordo com o entrevistado, esse formato definido não funcionava adequadamente, pois não se tinha uma visão sistêmica do funcionamento daquele setor. Fazia-se, especificamente, o que era definido e acordado no procedimento, e isto gerava a identificação de diversas não conformidades no processo. Além do POP, não havia outra ferramenta de apoio e as questões se resolviam a partir do conhecimento empírico e da prática das pessoas.

Em relação à questão de como surgiu a ideia de utilizar o BMC, dentro dos processos da empresa, somado à criação de mais fluxogramas, o entrevistado relatou que foi a partir de uma demonstração de como a ferramenta se mostrou apropriada para grandes projetos, compreendendo, assim, que o BMC poderia ser utilizado em sua empresa de forma micro, ou seja, por setores, desde que fossem feitas as adequações necessárias.

Foi perguntado, a seguir, sobre o principal objetivo que o levou a decidir pela implantação da ferramenta e a explicação foi que desejava empoderar as pessoas, principalmente, os responsáveis pelos setores, dando-lhes poder de decisão e conhecimento de suas áreas. Para tal, seria necessário apresentar-lhes ferramentas que melhor se adequassem, como o BMC e os fluxogramas para todos os setores.

Sabe-se que, no mercado, existem diversos modelos e ferramentas para auxiliar na gestão estratégica e gestão de processos. Nessa perspectiva, foi perguntado qual diferencial o entrevistado identificou na im-

plementação do BMC. Ele destacou o painel visual do Canvas que permite ter acesso a informações, de maneira prática e fácil. Exemplificou sintetizando que a ferramenta induz à busca de informações, quando é aplicada, e que é interessante ter visão geral do processo, em um quadro.

A ideia original foi adaptada com a utilização de um Modelo para o Negócio, por setor. Perguntou-se, então, qual foi o motivo para a utilização nessa perspectiva, e o entrevistado respondeu que desejou que líderes e liderados entendessem qual o papel de cada um em seu setor, bem como compreendessem pontos importantes relacionados aos clientes. Enfatizou que o principal é entender o porquê da execução de cada tarefa e não, meramente, cumprir determinado procedimento. Ele relatou que, ao ter acesso ao BMC, sentiu que poderia aplicá-lo, mas deixou que as pessoas envolvidas ou especialistas apontassem essa necessidade.

A próxima questão foi sobre quais benefícios se podia esperar com a implementação do Canvas dentro de uma gestão setorial. O entrevistado colocou que esperava o aprimoramento dos processos e o empoderamento das pessoas que teriam acesso a informações vitais para o funcionamento de cada setor, não havendo necessidade de dizer-lhes o que deveria ser feito.

Foi argumentado ao entrevistado o fato de que a maioria dos funcionários são operacionais e, possivelmente, não têm conhecimento teórico sobre a ferramenta, por isto, qual a necessidade da ajuda para a construção dos modelos? O entrevistado respondeu que era possível que não tivessem conhecimento, até mesmo por negligência da empresa, todavia, a partir do momento em que se implementasse o Canvas, passando-lhes a responsabilidade, a própria ferramenta colaboraria para a inserção de todos dentro do processo, mesmo que fosse necessário fazer alguns ajustes, associados à aplicação de mais treinamentos.

A pergunta seguinte foi se além da utilização do Canvas para identificar pontos-chave dos setores, consideraria possível utilizar a ferramenta em outro processo ou com outros objetivos. A resposta foi que se fosse necessário poderiam ser aplicadas adequações, argumentando, ainda, que seria mais confortável, ao fazer um orçamento, acoplar a ferramenta para dar suporte, embora de forma indireta e informal, pois ela permite entender o que está acontecendo, de forma mais ampla.

Na última questão, foi perguntado se já se observavam ideias de novas propostas para melhorar a integração dos setores e a visualização dos processos, todas atreladas a essa ferramenta e sua implementação. Como resposta obteve-se que o BMC, como uma ferramenta sensacional, não deve ser implantada sozinha, mas atrelada ao fluxograma-chave do setor, junto aos procedimentos, cuidando de sempre revisar, aprimorar e auditar os processos.

4.2.9 O questionário - Visão dos funcionários

O questionário foi aplicado aos funcionários de todos os setores e seus líderes, havendo uma aquiescência de quase todos. Foi relevante traçar um perfil dos 20 (vinte) colaboradores para que se tivesse uma visão macro dos tipos humanos, aos quais foram direcionadas questões importantes sobre a implementação do BMC. Dos vinte talentos, 13 (treze) eram homens e 7 (sete) mulheres, sendo que 7 (sete) pessoas ocupam cargo de liderança e 13 (treze) são liderados. A faixa etária dos entrevistados corresponde a 30% de pessoas com 0-30 anos, 50% possuem de 30-50 anos e 20% possuem acima de 50 anos.

A primeira pergunta aberta obteve 20 respostas, julgadas pertinentes e o segundo questionamento obteve 17 respondentes (Quadro 1).

Quadro 1 – Comparativo de respostas às perguntas abertas

QUAIS VANTAGENS PARA A EMPRESA, APÓS A ELABORAÇÃO DO CANVAS SEPARADO POR SETOR?	O QUE SUGERE COMO MELHORIA NO USO DA FERRAMENTA, NA EMPRESA?
<ul style="list-style-type: none"> • Aproximação dos setores, com mais integração. • Alinhamento de informações entre os setores nas melhorias dos processos. • Geração de valor para os participantes. • Rápida visualização das oportunidades de melhoria por setor. • Visão macro sobre o processo; fidelização de clientes. • Maior conhecimento dos pontos estratégicos, fracas e fortes do setor. • Olhar mais claro do processo e suas prioridades. • Melhor visualização e entendimento. • Maior clareza nas atividades interligadas. • Praticidade na execução das atividades; integralização dos processos, reduzindo custos. • Identificação dos vários aspectos do negócio; • Proposta de estrutura sistêmica integrada que conjuga clientes, equipe e resultado. • Trabalho organizado, criativo, comprometido e entusiasmado, mesmo em tempo de pandemia. • Facilidade de visualização de qualquer processo da empresa. • Ajuda no gerenciamento e reorganização dos setores da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento, principalmente, para funcionários novatos na empresa. • Revisão periódica do Modelo de negócios. • Local único para armazenamento e consulta dos trabalhos já realizados. • Forma ótima como foi implantada. • Disseminação desse conhecimento para todos. • Exposição do BMC, nas salas, em todos os setores. • Autonomia para todos criarem o Canvas. • Treinamentos para que o desenvolvimento da ferramenta seja natural. • Mais funcionários utilizando o BMC e maior divulgação e explicação sobre a ferramenta. • Desenvolvimento eficaz de novas estratégias. • Prática diária buscando proficiência. • Treinamento para melhor entendimento e utilização da ferramenta. • Prática para adquirir fluidez e crescimento. • Mais interação da liderança • Sistematização da ferramenta para adquirir automação. • Inserção do Canvas no GPS cultural.

Fonte: Autoral (2020)

Com as respostas obtidas a respeito das vantagens percebidas, foi possível observar pontos concordantes e repetitivos, tais como maior conhecimento e entendimento do processo, melhor integração com outros setores, definição mais clara de responsabilidades, visualização de aspectos importantes, de forma mais transparente.

Como complemento para melhorar o processo, o item que diversos funcionários reforçaram, como ponto significativo, foi sobre a necessidade de treinamento o que, também, é reiterado por Araújo (2006). O autor coloca que o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o, adequadamente, para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

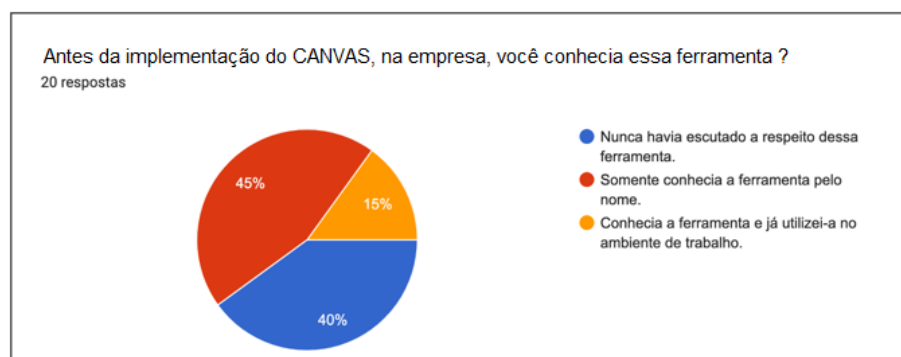
Para melhor visualização dos resultados do questionário, nas questões fechadas, utilizaram-se gráficos, do modelo de pizza, que indicam as porcentagens obtidas.

Gráfico 1 – Participação na reunião de implementação do BMC



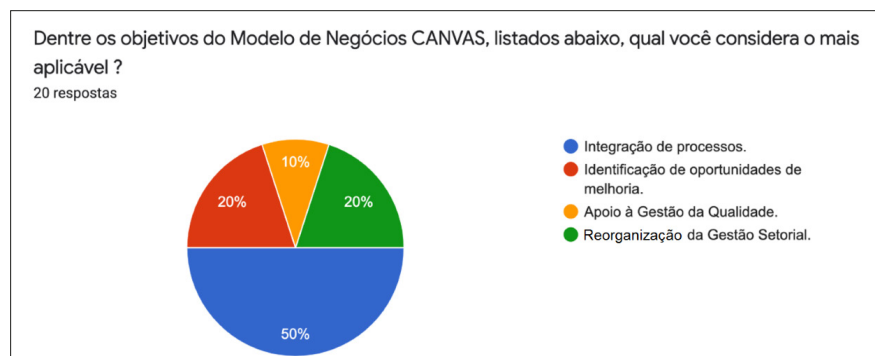
Fonte: Autoral (2020)

Como apresentado, neste trabalho, a participação de todos os componentes da equipe foi fundamental para a construção colaborativa do modelo. Como ficou demonstrado no perfil dos entrevistados, treze funcionários são liderados, ou seja, 65% dos participantes. Isto comprova que a participação, tanto de líderes como de liderados, realmente, aconteceu. Tendo em vista que se esperava que a resposta culminasse em 100% no campo SIM, foi averiguado o motivo que esses dois funcionários, que correspondem a 10%, não participaram: um deles foi contratado, após o período de realização das reuniões para construção do modelo; o outro estava realizando trabalhos externos, não estando presente na empresa na data agendada para a sua equipe.

Gráfico 2 – Conhecimento prévio do BMC

Fonte: Autoral (2020)

A maioria dos participantes já conhecia a ferramenta. Em uma análise mais detalhada, percebe-se que os 15% representam 3 pessoas que a conheciam e a utilizavam no ambiente de trabalho. Uma dessas pessoas é da Alta Direção e duas são liderados, do setor de Planejamento e Almoxarifado. Vale ressaltar que 40% das pessoas não conheciam essa ferramenta, o que reforça a importância da execução de treinamentos para nivelamento das informações.

Gráfico 3 – Objetivos do BMC

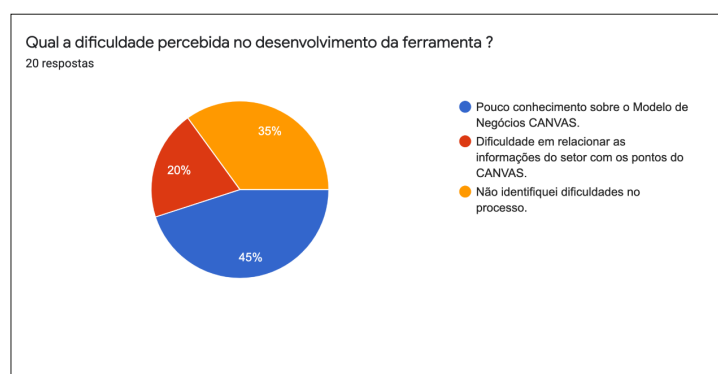
Fonte: Autoral (2020)

Visivelmente, a maioria dos colaboradores identificou que o benefício relacionado à integração de processos se sobressai aos demais, o que reforça a ideia da importância da documentação de processos e os possíveis benefícios. Esse resultado reforça a visão do panorama antigo à implementação da ferramenta, em que os processos não estavam integrados e mapeados. Em outro momento, há empate entre reorganiza-

ção da gestão setorial e identificação de oportunidades de melhoria que, também, constitui melhoria gerada pela ferramenta. No gráfico 3, ainda, observou-se que a segunda alternativa confirma a resposta de Oliveira (2020) quando diz que o número de não conformidades era alto, sugerindo o início de uma fonte de oportunidades de melhoria.

Fica claro que até a opção menos votada sobre gestão da qualidade foi escolhida, demonstrando uma opção de benefício percebida pelos funcionários da empresa.

Gráfico 4 – Dificuldades no desenvolvimento do BMC

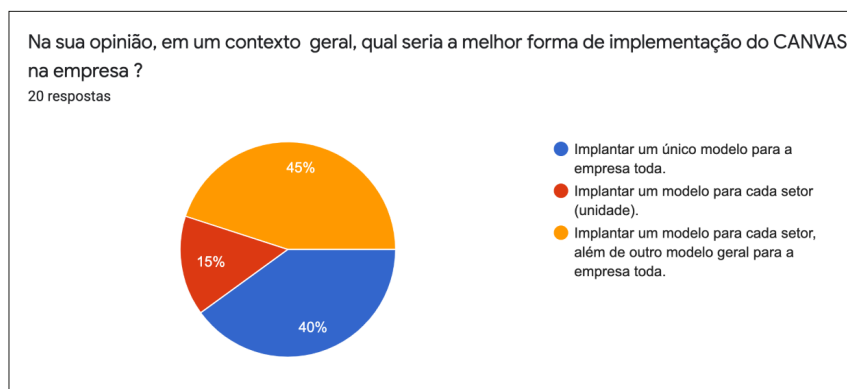


Fonte: Autoral (2020)

O gráfico 4 estabelece que o resultado da questão revela uma ligação direta a respeito do conhecimento sobre a ferramenta porque 40%, equivalente a oito pessoas, responderam que não conheciam o Canvas. No gráfico 2, em relação a este questionamento, 45%, equivalente a nove pessoas, pontuaram como dificuldade o não conhecimento sobre o modelo e, em seguida, 35% não observaram dificuldades, talvez devido ao sucesso do treinamento realizado.

Como problemática central reitera-se que informações significativas deveriam ser do conhecimento de todos, mas isto não ficou tão claro. Essa situação explica por que 20% das pessoas não conseguiram identificar, em uma perspectiva setorial, possíveis respostas que se enquadrassem nos nove componentes do BMC.

Gráfico 5 – Melhor forma de implementar o BMC



Fonte: Autoral (2020)

Por fim, foi questionado sobre a implantação do modelo diferente da proposta original, sugerida pelos seus criadores, pelo fato de ter sido implementado por setores. Obteve-se 40% de pessoas, seguindo a mesma linha da proposição de Oterwalder e Pigneur, ou seja, a implantação de somente um modelo para toda a empresa. Outras pessoas, 45% creem que seria mais interessante se houvesse um modelo para cada setor e outro para a empresa. Apenas 15% dos entrevistados acreditam que a implantação como feita foi a mais adequada.

1.3 Análise de resultados e sugestões de melhoria

Posterior à análise da entrevista com o diretor-presidente, do questionário aplicado a funcionários de diferentes setores, além dos instrumentos documentais, avaliou-se a implementação do BMC como um grande retorno positivo para a empresa. Observou-se, com o conhecimento dos envolvidos, todo o ciclo processual durante o cotidiano do trabalho. Assim, a partir das comparações realizadas, estabeleceram-se alguns pontos de melhoria nos processos:

- Definição mais clara das atividades-chave desenvolvidas pelo setor.
- Alinhamento de processos às informações estratégicas da empresa.
- Melhor direcionamento dos fluxos de processo e procedimentos aplicáveis a cada setor.
- Entendimento sobre clientes internos e externos de cada setor.
- Melhor incorporação de informações organizacionais: gestão do conhecimento da empresa, incluindo as interfaces entre os setores.

- Aumento do conhecimento dos membros da organização sobre práticas de documentação de processos e estrutura de fluxogramas.
- Facilidade em tomada de decisão como a unificação de dois setores em um (Movimentação de cargas e Logística de materiais), tendo em vista a convergência de atividades-chave.
- Ajuste de fluxos de processos que não estavam bem delineados, conforme expectativa do cliente.
- Revisões em procedimentos que estavam desatualizados.
- Tratativa de não conformidades identificadas em auditoria interna.
- Otimização do tempo dos colaboradores pelo conhecimento e clareza para a concepção e desenvolvimentos dos processos.

Embora tenham sido identificadas diversas melhorias para a empresa, obtidas a partir da implementação do BMC, em conjunto com outras ferramentas, é importante considerar algumas sugestões para otimizar os resultados, tais como:

- Criar um BMC da empresa que apresente uma visão do todo.
- Incluir as ferramentas implantadas no cronograma de auditorias internas para a análise e verificação das informações pontuadas.
- Implantar a ferramenta SIPOC (*Supplier, Input, Process, Outputs e Customer*) que significa fornecedores, entradas, processo, saídas e cliente, a fim de deixar os processos com informações mais completas.
- Implantar um sistema de indicadores KPI's para avaliar o desempenho das ferramentas utilizadas.

Dessa forma, as melhorias associadas à gestão de processos e ao aprendizado organizacional, além das melhorias sugeridas pela autora, certamente possibilitarão maior integração no dia a dia da empresa. Neste viés, Campos (2013) considera que numa empresa podem ocorrer processos em diferentes esferas, com diferentes resultados. Logo, é importante aprimorar-se sempre, com o propósito de buscar o caminho entre qualidade e excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Business Model Canvas*, originador da modelagem de negócios, por meio de um quadro de preenchimento e integração, permite espaços de melhoria, estando disponível para as empresas, *startups* e empreendedores. A partir de seus nove blocos de construção, a ferramenta proporciona que seja criado um Modelo de Negócio, em linguagem úni-

ca, para que se possa descrever, entender, discutir, analisar e desenvolver um empreendimento com criatividade. Além disso, permite ao gestor perceber, de forma clara e simples, se há algum empecilho ou deficiência no desenrolar do trabalho.

Nessa perspectiva, o BMC surgiu como uma maneira inovadora para se criar modelos de negócios de sucesso e tem se destacado como uma ferramenta estratégica que se adapta a diversos tipos de atividades de gestão, devido à sua forma simples e objetiva de trabalho. É perceptível que, após essa realização, a empresa mostrou-se ainda mais capaz de se posicionar de maneira dinâmica, porquanto a prática do uso da ferramenta minimizou as situações contingenciais, tornando-a mais eficiente e preparada.

Embora tenha havido algumas dificuldades oriundas, em grande parte, do desconhecimento da ferramenta, a abrangência da análise deste trabalho possibilitou constatar que o conceito de Modelo de Negócios foi expandido e os objetivos propostos, alcançados. Foi realizada uma revisão de literatura em diversas fontes que permitiu um aprofundamento bibliográfico no tema, além de análise documental da empresa estudada, na investigação de práticas de gestão antes e após a implementação do Canvas e das ferramentas de gestão de processo.

Por fim, pelos resultados analisados da entrevista e questionários realizados, é possível constatar a adaptabilidade e viabilidade de utilização da ferramenta como um instrumento que trouxe diversos benefícios para empresa, sendo necessário considerar algumas melhorias propostas no item 4.3 deste trabalho.

É relevante considerar que, por tratar-se de tema emergente, associado à gestão de conhecimento organizacional, torna-se necessário promover abordagens de como envolver as expectativas internas da organização, principalmente, da Alta Direção, além de estabelecer relação entre o grau de autonomia dos gestores participantes e a correlação de seus estilos de liderança com elementos de gestão da qualidade.

O mundo atual é caracterizado pela velocidade das informações, do avanço da tecnologia e as empresas, de modo geral, vêm buscando se aprimorar, ao longo das décadas. Isto, em razão da grande competitividade do mercado e o crescimento expressivo da economia, cujo aprimoramento é desejado pelas organizações que focam a atenção na qualidade, sendo este o maior diferencial no cenário contemporâneo.

A partir deste trabalho, é possível perceber a importância de se desenvolver um Modelo de Negócio que seja entendido por todos os envolvidos, na percepção da interdependência das principais áreas da empresa. Espera-se que novos experimentos possam conduzir a

um reagrupamento de elementos a fim de melhorar o desempenho do modelo proposto e dar ênfase aos procedimentos de implementação, descrição, etapas e práticas. Almeja-se que, futuramente, outras ferramentas sejam incorporadas a esse processo e estudadas no âmbito acadêmico.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)**, 2009.

AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies: text and cases**. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2001.

ARAÚJO, Luis César **G.de Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, L. N. A. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistemas BPMS para gestão por processos: uma análise crítica**. Dissertação (Dissertação de Mestrado) — USP, USP, Junho 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANG, J. F. **Strategy and Implementation**. Boca Ration New York: Auerbach Publications, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 6 ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2016.

DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

DUDIM, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J., Dzusova, S. S., & Nami-tulina, A. Z. (2015).

The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. Asian Social Science, 11 (7), 290-296.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints**. International Workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design. Anais Springer, 2009.

HONÓRIO, R. P. P., CAETANO, J. A., ALMEIDA, P. C. Validação de procedimentos operacionais padrão no cuidado de enfermagem de pacientes com cateter totalmente implantado. **Revista Bras Enferm. Brasília**, v. 64, n. 5, p. 882 - 9, 2011.

JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos-BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

- KALLÁS, David. **Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo**. Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 6, p. 704-705, 2012.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. **Carved in water: changing business models fluidly**. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MANZINI, E. J. **Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados**. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. Pesquisa e educação especial: mapeando produções. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.
- NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: **Business Model Canvas (BMC)**. 2012.
- OLIVEIRA M. W. **Implementação do Modelo de Negócio Canvas na Empresa Alphatec S.A.** Folha. Entrevista concedida à Talita Moreira de Oliveira. Macaé, 23 Julho. 2020.
- OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina .
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 p. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PATELI, A.; GIAGLIS, G. **A framework for understanding and analysing ebusiness models. in:** Bled ecommerce conference e transformation, 16. Kranj. Proceedings... Kranj: University of Maribor, p. 329-348, 2003.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal on Electronic Markets**. v.8, n.2, p.3-8, 1998.
- TORO-JARRÍN, M. A.; PONCE-JARAMILLO, I. E.; GÜEMES-CASTORENA, D. **Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap**. Technological Forecasting and Social Change, 2016.
- UVARINA, I. A. Business model working diagram for a service oriented company. **World Applied Sciences Journal**, v. 26, n. 10, p. 1261-1266, 2013.
- VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas: Alínea. 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman.2005.