

CANVAS DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA SIMPLIFICADA DE MODELO DE ANÁLISE DE NEGÓCIO

CAROLINE FRANCISCO DAMIN¹

PROFA. DRA. ALINE H. PEREIRA DE OLIVEIRA²

Resumo: As ferramentas tradicionais do *marketing* para diagnóstico empresarial datam do século passado. Com as mudanças globais, estes métodos de análise não são tão eficientes e mostram desatualizações significativas para dar conta de responder às exigências do mercado atual. As ferramentas precisam acompanhar as mudanças para estarem de acordo com os novos desafios que as empresas vivenciam, isso é fundamental para que elas permaneçam e se tornem cada vez mais competitivas no mercado. O objetivo desta pesquisa é desenvolver uma sugestão de modelo de análise de negócio alinhada às novas necessidades das empresas, de maneira simplificada, tornando o diagnóstico empresarial mais prático e visual. Com base na literatura pesquisada, utilizou-se o Modelo de Negócio Canvas por ser uma ferramenta mais prática com o foco visual e no ambiente interno, a Análise SWOT que permite elaborar cenários tanto positivos quanto negativos do microambiente e macroambiente e a Análise ambiental que se preocupa exclusivamente com o ambiente externo da empresa. Com base no estudo comparativo destas três ferramentas de análise, identificou-se lacunas existentes e então sugeriu-se a proposta de uma ferramenta de análise que se buscou congrega as três ferramentas em uma mais visual no modelo do quadro Canvas.

Palavras-chave: Análise ambiental; Análise SWOT; Canvas Modelo de Negócio; diagnóstico empresarial.

Abstract: Traditional marketing tools for business diagnosis date back to the last century. With global changes, these analysis methods are not as efficient and show significant outdated to respond to the demands of the current market. The tools need to keep up with the changes to be in line with the new challenges that companies experience, this is essential for them to remain and become increasingly competitive in the market. The objective of this research is to develop a suggestion for a business analysis model aligned with the new needs of companies, in a simplified way, making the business diagnosis more practical and visual. Based on the researched literature, the Canvas Business Model was used because it is a more practical tool with a visual focus and on the internal environment, the SWOT Analysis that allows the elaboration of both positive and negative scenarios of the microenvironment and macroenvironment and the Environmental Analysis that exclusively concerned with the company's external environment. Based on the comparative study of these three analysis tools, existing gaps were identified and then it was suggested the proposal of an analysis tool that sought to bring together the three tools in a more visual model in the Canvas framework.

¹ Graduanda do curso de Tecnologia em Design de Moda pelo Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, Araranguá, Santa Catarina, Brasil. E-mail: caroline.d@aluno.ifsc.edu.br.

² Doutora em Ciências Ambientais pela Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina - UNESC. Professora de moda dos cursos técnico e tecnológico do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Araranguá, Santa Catarina, Brasil. E-mail: alinep@ifsc.edu.br.

Keywords: Environmental analysis; SWOT analysis; Canvas Model Business; business diagnosis.

1. Introdução

Diante do presente cenário econômico, no qual as economias mundiais foram abruptamente interrompidas e afetadas pela COVID-19, as empresas de menor porte foram igualmente afetadas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) no Brasil 99% das empresas são de micro e pequeno porte e respondem por 52% dos empregos formais no setor privado, nesse contexto 60% das pequenas empresas não tiveram acesso ao crédito, diminuindo drasticamente seu faturamento e levando ao fechamento de algumas (SEBRAE, 2018).

Este panorama de fechamento de empresas se intensificou nos últimos anos, mas no histórico empreendedor brasileiro, de acordo com Chiavenato (2007), um grande número de pequenas empresas fecham suas portas devido ao mau planejamento. Tem-se na figura do empreendedor o responsável e protagonista na criação e manutenção de seu próprio negócio, ele deve saber fazer a gestão, ou seja, administrar a empresa, isso inclui: planejamento, organização e controle de todas as atividades da empresa.

Tendo visto essa visão do papel do empreendedor em economias tradicionais, o setor da moda é mais desafiador, pois de acordo com Nakagawa (2013), a moda pertence a um modelo tradicional quanto à sua estrutura produtiva, ao mesmo tempo faz parte da economia criativa enquanto modelo de negócio. Torna-se um desafio para os empreendedores da indústria da moda, alinhar os processos produtivos tradicionais com forte base de mão de obra operacional com o capital intelectual e criativo (OLIVEIRA, 2015).

O setor da moda transita entre as artes e a indústria tradicional. Ela não é apenas um setor criativo, ou mais um setor industrial, mas sim um setor criativo híbrido, com regras particulares. Por isso, o setor da moda necessita de uma abordagem econômica e uma metodologia de gestão particular, pois nenhuma teoria utilizada atualmente foi criada especificamente para o setor da moda (CIETTA, 2019).

O presente trabalho de conclusão de curso se mostra importante pois, pretende-se auxiliar micro e pequenas empresas da área de moda, discutindo ferramentas de gerenciamento que sejam flexíveis e ágeis, para melhorar os resultados de seus negócios, gerando assim mais empregos e renda na economia regional. Além disso, traz novas discussões teóricas sobre a integração de ferramentas de diagnóstico e análise empresarial.

Analisar, priorizar, e resolver as dores do negócio, com base em dados assertivos, é fundamental para aumentar os resultados da empresa. Para tal impasse, o presente trabalho, situado na área das Ciências Sociais Aplicadas, pretende propor uma nova ferramenta que une os métodos tradicionais de análise empresarial do *marketing* com base no modelo do quadro Canvas. Especificamente se busca descrever as ferramentas Análise Ambiental, SWOT e Canvas, fazer uma comparação teórica entre elas e por fim propor uma sugestão de ferramenta com base nos estudos realizados tendo como modelo de aplicação o Canvas. A pergunta de pesquisa que norteou o trabalho foi: as ferramentas existentes são suficientes para realizar um diagnóstico em uma empresa de pequeno porte na área da moda de maneira mais eficaz e simplificada?

As metodologias tradicionais fazem parte do *marketing* tradicional e podem ser definidas segundo Cietta (2019) como uma relação *offline* e vertical entre empresa e consumidor, favorecendo o início da interação com o cliente. Contudo, na nova economia digital, o *marketing* digital traz como foco a experiência do consumidor, a fim de promover ação e defesa da marca. O *marketing* digital não objetiva substituir o *marketing* tradicional, ambos devem coexistir de maneira

complementar (SETIAWAN; KOTLER, 2017).

Para tanto, esta pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória, explicativa, teórica e bibliográfica. Empregou-se o estudo de caso e a análise crítica como métodos e os dados foram produzidos por meio de livros, site de dados como o SEBRAE e artigo de periódico científico.

2. Referencial Teórico

As mudanças no mercado global e o avanço das tecnologias vêm desde o processo de industrialização, sendo acentuadas a partir dos anos de 1990 com a globalização dos mercados. Nesse contexto, a indústria da moda se viu diante de uma competição global paralelamente com outro evento, a disseminação da tecnologia digital. O setor produtivo brasileiro, não só o da moda, sofreu uma abrupta ruptura no seu modelo de produção, com um parque fabril cada vez mais tecnológico e modelos de gestão mais enxutos, viu-se a necessidade de atualização de processos gerenciais, produtivos e desenvolvimento de produto (OLIVEIRA, 2015).

Cabe ressaltar que, as ferramentas tradicionais de análise e diagnóstico remontam o período inicial da globalização de acordo com Werner (2017), desde então não tem surgido outras que as substituam eficientemente, apenas versões das mesmas. Este fato contextualiza a necessidade de atualização dos estudos em gestão empresarial ao longo dos anos, para que sua aplicabilidade possa auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas. Aliados à disseminação das marcas na *internet*, como menciona Churchill e Peter (2012), empresas locais podem ter concorrentes globais por conta da *internet*.

Assim, serão abordadas as ferramentas de Análise ambiental na perspectiva de Kotler e Keller e a Análise SWOT nos estudos de Kotler, tendo o Canvas de Osterwalder e Pigneur a ferramenta mais atual que se buscará integrar as ferramentas citadas anteriormente. Baseou-se também em outros autores complementando o referencial teórico.

2.1. Análise ambiental

De acordo com Kotler e Keller (2012), observar as seis forças macroambientais (demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal) é essencial para qualquer organização. A Tabela 1 a seguir mostra a definição de cada uma das forças segundo os autores Churchill e Peter (2012), Kotler e Keller (2012) e Bernardi (2019).

Tabela 1: Conceitos de Análise ambiental

Conceitos de Análise Ambiental						
Churchill e Peter (2012)	<p>Ambiente econômico: a renda do cliente interfere diretamente no poder aquisitivo e prioridade de compra. Prever os impactos que a economia irá causar no negócio é importante, pois mapeia se o consumidor está disposto a comprar tal produto ou serviço e qual a renda destinada.</p>	<p>Ambiente político-legal: leis, regulamentações e pressões políticas interferem diretamente no funcionamento de uma empresa, sejam elas municipais, estaduais, federais ou até internacionais. Estar de acordo com as leis favorece a confiança dos clientes, evitando também multas e processos.</p>	<p>Ambiente social: define os consumidores através da cultura, incluindo assim valores, crenças e comportamentos.</p>	<p>Ambiente natural: recursos naturais, (como fauna, flora, água, ar, minerais) prejudicados, melhorados e/ou utilizados pela empresa.</p>	<p>Ambiente tecnológico: os avanços tecnológicos favorecem a entrega de valor aos consumidores. Melhorar constantemente bens e serviços é uma das formas de manter-se competitivo no mercado atualmente, por isso o conhecimento científico por meio de pesquisas, inovações e invenções é tão importante.</p>	<p>Ambiente competitivo: os concorrentes podem ser locais, nacionais ou globais, acompanhá-los é indispensável, pois favorece um ambiente competitivo entre as organizações.</p>
Kotler e Keller (2012)	<p>Ambiente econômico: vários fatores podem influenciar o poder de compra na economia, entre eles rendas, preços e inflação.</p>	<p>Ambiente político-legal: tanto as empresas quanto os indivíduos são influenciados por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão.</p>	<p>Ambiente sociocultural: define quem somos e nossos comportamentos em todos os âmbitos da vida.</p>	<p>Ambiente natural: podem ser oportunidade ou ameaças as quatro tendências do ambiente natural são elas: falta de matérias-primas (principalmente água); valor mais alto da energia; aumento da poluição e mudança no papel dos governos.</p>	<p>Ambiente tecnológico: empresas de alguns setores da economia que ignorarem a tecnologia, certamente irão entrar em declínio.</p>	<p>Ambiente demográfico: características relacionadas à população como tamanho e crescimento, escolaridade, região, faixa etária.</p>
Bernardi (2019)	<p>Ambiente econômico: todos os fatores que influenciam direta ou indiretamente a economia.</p>	<p>Ambiente político: é importante para as empresas conhecerem sobre as questões políticas, como partidos políticos, governo e tendências.</p>	<p>Ambiente social: são os desejos e os princípios da sociedade, como crenças, ética, moral entre outras questões que a empresa deve considerar.</p>	<p>Ambiente ambiental: atualmente questões relacionadas ao meio ambiente são uma preocupação e uma demanda da sociedade, é importante levar em consideração em todos os níveis da empresa.</p>	<p>Ambiente tecnológico: novas tecnologias são referentes a todas os subsistemas da empresa, principalmente o ambiente econômico, social, e ambiental.</p>	

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos autores citados na tabela.

Na prática as forças interagem e interferem umas nas outras, como por exemplo: uma empresa aumenta sua produção (força econômica) que utiliza como matéria-prima recursos naturais (força natural), para exportar esse produto para outros países a empresa precisa estar de acordo com leis internacionais (força político-legal) (KOTLER; KELLER, 2012).

Importante salientar que, a Análise ambiental não possui um único autor que aborda sua definição, existem vários autores que trabalham em diferentes perspectivas. Outro ponto divergente entre os autores que podemos mencionar é o ambiente competitivo definido por Churchill e Peter (2012) e o ambiente demográfico citado por Kotler e Keller (2012), ambos os ambientes só aparecem nas publicações de tais autores, em comparação com os autores utilizados no referencial teórico. Na seção análise e discussão dos dados será analisada de forma mais detalhada cada ferramenta.

As empresas são muito influenciadas pelo ambiente externo representados pelo mercado, entre eles economia, política, leis, sociedade, tecnologia, natureza e concorrentes. Cada ambiente

externo reflete em vários aspectos internos da empresa, por este motivo é necessário saber e acompanhar as mudanças e os efeitos causados pelos macroambientes.

2.2. Análise do ambiente externo e interno

A matriz SWOT como é popularmente conhecida, é o acrônimo em inglês de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, segundo Kotler (2021). Pode ser traduzida para o português de acordo com Churchill e Peter (2012) como PFOA, ou seja, pontos fortes (potencialidades) e pontos fracos (fragilidades) do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo. Ela também é conhecida como SOFT (satisfatório, oportunidade, falha e ameaça) é muito popular na área de administração, alguns estudos apontam que foi criada por Albert Humphrey em 1966. Essa ferramenta permite diagnosticar o cenário atual da empresa e prospectar seu futuro potencial (WERNER, 2017).

A SWOT é representada tradicionalmente por uma matriz dividida em quatro quadrantes, conforme a Tabela 2, onde as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas em cada uma das partes (DORNELAS, 2020).

Tabela 2: Exemplos e definição da matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Bens ou serviços não atendidos;• Tecnologia;• Concorrentes que podem ser comprados;• Mudanças no mercado local ou externo, podem levar a expressivas oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrentes mais fortes ou novos;• Leis que impedem atividades da empresa;• Mudança no comportamento do consumidor que afasta dos produtos da empresa.
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Fidelidade dos clientes;• Produtos ou serviços a preços competitivos;• Um dos objetivos é transformar uma oportunidade em ponto forte, em áreas que os concorrentes não façam.	<ul style="list-style-type: none">• Altos custos;• Empresas que não são conhecidas ou notáveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do referencial teórico

Dornelas (2020) sugere que antes de fazer a matriz SWOT, seja feito dois *checklists* dos fatores que influenciam a empresa, começando pelo macroambiental e depois o microambiental. A análise macroambiental diz respeito ao ambiente externo (oportunidades e ameaças), envolve os fatores político-jurídicos, tecnológicos, socioculturais, econômicos, demográficos e empresariais, conforme demonstrado pela Tabela 3. Com o *checklist* finalizado, coloca-se os pontos mais críticos para a matriz SWOT.

Tabela 3: *Checklist* da análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Cenário	Oportunidades	Ameaças
Político-jurídico	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Tecnológico	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Sociocultural	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Econômico	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Demográfico	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Empresarial	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Outros	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2020)

Após descrever o ambiente externo, deve-se fazer o *checklist* do ambiente interno (forças e fraquezas), os fatores microambientais são: consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores. Nesse exemplo, o modelo de *checklist* é composto pelos tópicos de *marketing*, finanças, produção e organização, classificados em força (maior, menor e neutro) e fraqueza (maior e menor) conforme a Tabela 4 abaixo. Importante considerar que cada empresa tem seu modelo de negócio, o *checklist* não deve ser levado como regra, pois cada empresa possui suas características particulares. Concluído o *checklist*, o segundo passo novamente é colocar na matriz SWOT os fatores mais importantes. Com a SWOT feita, os objetivos e metas têm um maior embasamento, as prioridades são a resolução dos problemas que mais afetam a empresa, e foco nas forças que trazem maiores resultados (DORNELAS, 2020).

Tabela 4: Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Fatores	Desempenho					Grau de Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza maior	Fraqueza menor	Alta	Média	Baixa
Marketing								
Fator 1								
Fator 2								
Finanças								
Fator 1								
Fator 2								
Produção								
Fator 1								
Fator 2								
Organização								
Fator 1								
Fator 2								

Fonte: Adaptado de Dornelas (2020)

Uma boa Análise SWOT pode ser usada para obter um maior embasamento e precisão no planejamento estratégico. Ela auxilia na comparação com os concorrentes, contribui na descoberta de novas oportunidades que podem levar a uma vantagem competitiva. O ambiente interno deve estar alinhado com o ambiente externo, criando assim forças e oportunidades mais sólidas. Quando não amenizadas, as ameaças externas podem aumentar as fraquezas internas (WERNER, 2017).

Sanar as ameaças e fraquezas, potencializar oportunidades e forças é o segredo para não estagnar e se diferenciar no mercado competitivo. Como disse Kotler e Keller (2012) as empresas devem se ater às forças macroambientais e microambientais que influenciam negativamente na obtenção de lucros. Kotler (2021) diz ainda que, uma empresa não precisa resolver todas as suas fraquezas, nem ostentar todas as suas forças, porém empresas que não mapeiam ameaças estão dispostas a vivenciá-las. Para uma matriz SWOT bem elaborada é fundamental ter conhecimento da empresa, saber para quem ela vende, o que ela vende, como ela vende, e por quanto ela vende.

2.3. Canvas Modelo de Negócio

Existem duas vertentes da origem do *design thinking*, uma diz que Herbert A. Simon e Donald Schön, tiveram suas obras publicadas em 1969 e 1983 respectivamente, abordando a forma de pensar dos *designers*. Já no campo da administração, acredita-se que o conceito tem origem na Universidade de Stanford e na empresa IDEO, fundada pelo *designer* David Kelley em 1977, só no início dos anos 2000 teve o termo *design thinking* disseminado pelo mundo (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

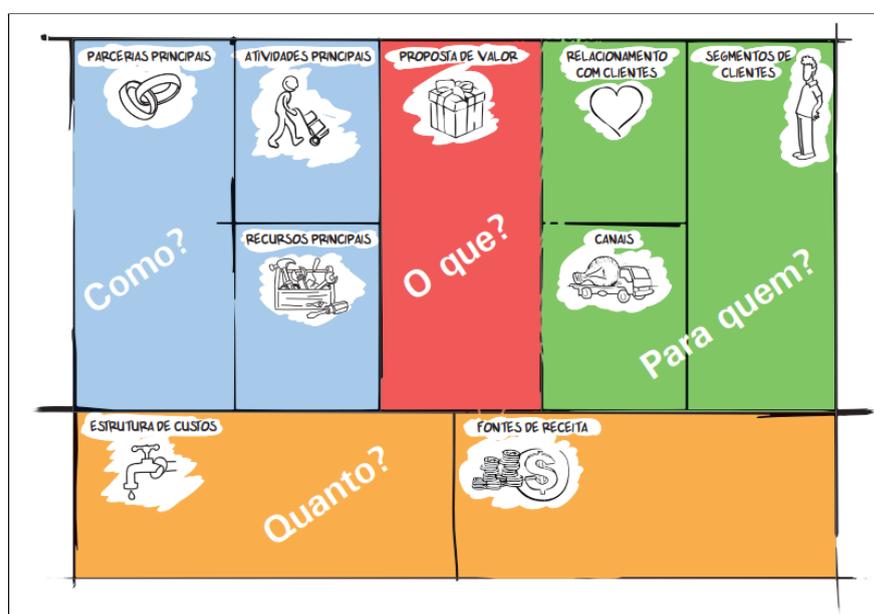
As empresas no início dos anos 2000 começaram a buscar novas soluções para resolver seus problemas de forma mais criativa e inovadora. Para isso, buscou-se ter a percepção do problema em vários pontos de vista e em várias áreas do conhecimento. Foram adotadas práticas visuais e dinâmicas, que deram origem ao *design thinking* (THURLER; PIRES, 2019).

De acordo com Cavalcanti e Filatro (2017) o *design thinking* “é uma abordagem que catalisa a colaboração, a inovação e a busca por soluções mediante a observação e a cocriação,

a partir do conceito de prototipagem rápida e da análise de diferentes realidades”. As etapas do *design* segundo Ambrose e Harris (2011) são: definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprender.

O Canvas é uma ferramenta de pensamento visual e colaborativa que se aproxima da metodologia do *design thinking*, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o Canvas é usado para representar o modelo de negócios de uma empresa e como ela gera valor. É dividido em 9 blocos, em 4 áreas principais como clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, conforme o Figura 1. Segundo Cavalcanti e Filatro (2017) a representação do pensamento visual necessita de recursos para estimular a criação de ideias, é recomendado preencher o quadro com o uso de materiais físicos como Post-its™, canetas e papéis. Além disso, recursos tecnológicos podem ser aplicados quando o ambiente físico não for utilizado.

Figura 1: Quadro Modelo de Negócios Canvas



Fonte:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf

Cada um dos blocos do Modelo de Negócio Canvas é descrito a seguir de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é recomendado que seja preenchido nessa ordem.

1 Segmentos de clientes: o modelo de negócio pode ter um ou mais segmentos (empresas e/ou pessoas físicas), são agrupados de acordo com interesses comuns.

2 Proposta de valor: são o conjunto de ações que entregam valor ao cliente, podem ser quantitativos ou qualitativos. A proposta de valor é diferente de acordo com cada segmento de clientes.

3 Canais: são os pontos de contato que a empresa tem com os clientes e vice-versa. Os canais podem ser de distribuição, comunicação ou vendas, de forma direta ou indireta, particular ou em parceria. Dentre as funções podem para suporte, venda de produtos ou serviços, avaliar e entregar a proposta de valor, aumentar o conhecimento dos clientes sobre os produtos ou serviços.

4 Relacionamento com cliente: a empresa possui um relacionamento específico com cada segmento de cliente. Influencia diretamente na experiência do consumidor. Pode ser guiado pelo aumento das vendas, conquista e retenção de clientes.

5 Fontes de receita: são as formas de entrada de dinheiro no caixa da empresa. O preço do produto ou serviço varia conforme o segmento de clientes. Para obter lucro, diminui-se a renda dos custos. Pode ser por meio de pagamentos únicos, ou recorrentes, preço fixo ou dinâmico.

6 Recursos principais: podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos conforme cada modelo de negócio.

7 Atividades-chaves: constituem atividades principais que a empresa desenvolve conforme seu plano de negócio. São divididos em produção, resolução de problemas e plataforma/rede, variam em fornecimento de serviços, gerenciamento e promoção de plataformas.

8 Parceiros principais: está relacionado a fornecedores e parcerias.

9 Estrutura de custos: define todos os recursos envolvidos no negócio.

O Canvas é uma ferramenta que possui elementos fundamentais e essenciais para o funcionamento de qualquer nicho de empresa. Ela representa de forma visual o modelo de negócio e pode ser usada no início ou durante o funcionamento do negócio. Como o Canvas é uma ferramenta relativamente nova, as demais bibliografias citam o autor em questão, por este motivo optou-se por utilizar somente o autor que criou a ferramenta.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, quanto ao objetivo é explicativa, utilizou-se como procedimentos o método estudo de caso, pesquisa teórica e bibliográfica. A pesquisa qualitativa segundo Lakatos e Marconi (2021b) é a busca científica de acordo com aspectos epistemológicos. A pesquisa qualitativa, diz respeito às ciências sociais, é definida pelo universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Ela não pode ser quantificada, ou seja, não pode ser mensurada (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2002).

De acordo com Lakatos e Marconi, (2021a) as pesquisas exploratórias são classificadas como empíricas, onde o conhecimento é obtido através da prática, possui três finalidades: criar possibilidades; aumentar o entendimento do pesquisador para uma futura pesquisa mais exata; transformar ou esclarecer ideias.

A pesquisa explicativa visa reconhecer os fatores que determinam ou contribuem para o acontecimento de um fenômeno. Esses estudos aprofundam nossa compreensão da realidade, porque explica como as coisas são, e o porquê. Por este motivo, é o tipo de pesquisa mais difícil, pois o risco de erro é bastante alto (GIL, 2018).

O estudo de caso buscou analisar o objeto de pesquisa, neste trabalho o diagnóstico empresarial, de uma maneira mais profunda e específica (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Este trabalho é de cunho teórico porque se buscou compreender uma lacuna existente na literatura científica sobre o tema, segundo Gil (2002) a revisão da literatura constitui na descrição teórica do problema e a sua relação com as obras já publicadas. Dando hipóteses teóricas que fundamentam a pesquisa, porém a revisão deve ter criticidade, abordados assuntos atuais na questão.

De acordo com Lakatos e Marconi (2021a; 2021b) a pesquisa bibliográfica é realizada com base em textos encontrados nas mais variadas fontes como: artigos científicos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos, livros, teses, dissertações, ensaios críticos e relatórios.

A discussão dos dados foi realizada por meio da análise crítica tendo como finalidade conhecer o problema mais a fundo, buscando defini-lo além do conceito comum. Para isso, busca-se fazer questionamentos sobre o problema, após isso é feita a reestruturação mais

concreta do impasse: descrevendo o problema; identificando causas do problema; e por fim formulando possibilidades de solução (GIL, 2018). De maneira geral, foram estudadas as ferramentas de modo crítico e analítico, foi possível deduzir que as ferramentas são instrumentos de análise do ambiente competitivo e que depende do grau de conhecimento e profundidade de quem está elaborando, assim como qual o objetivo da análise.

4. Análise e discussão dos resultados

Foram analisadas cada uma das ferramentas individualmente, com o objetivo de encontrar fragilidades e potencialidades de cada uma delas, para tentar identificar as lacunas existentes. Os pontos positivos e negativos descritos na Tabela 5, foram levados em consideração. Os pontos em comum das ferramentas encontram-se descritos após a Tabela 5. Os critérios levados em consideração para a análise foram as referências bibliográficas por meio da análise crítica e analítica.

Tabela 5: Pontos positivos e negativos das ferramentas

Ferramentas / Análise	Canvas	Análise ambiental	SWOT
Positivos	O Modelo de Negócio Canvas tem como característica o pensamento visual, ele é composto por elementos visuais como figuras, rascunhos, desenhos, diagramas e Post-its™; possui uma visão ampla e geral da empresa com vários departamentos, como financeiro e <i>marketing</i> .	Os ambientes externos abordados fornecem um panorama geral do posicionamento da empresa no mercado.	Possui o ambiente interno e externo; é de fácil compreensão; estimula o pensamento visual.
Negativos	É predominantemente utilizado para modelo de negócio, sendo assim uma limitação da ferramenta; representa a etapa da prototipagem; não inclui pesquisa de mercado e os macroambientes.	Não incentiva o pensamento visual; não inclui o consumidor como o protagonista da análise, como se os dados dos ambientes fossem suficientes para responder a preferência da empresa pelo cliente, assim como a SWOT.	Não possui critérios definidos do que avaliar no ambiente externo e interno, limita-se à experiência e conhecimento de quem está fazendo a matriz para determinar se ela vai ser superficial ou aprofundada.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do referencial teórico.

Os pontos em comum das ferramentas são que elas têm como função principal a análise e diagnóstico empresarial, visam reconhecer ou posicionar o negócio. As empresas, assim como o mercado estão em constantes mudanças, as análises de cada ferramenta podem mudar com o passar do tempo, por exemplo, se uma empresa fizer sua Análise ambiental hoje, daqui 3 meses ela pode sofrer alterações. Caso tenha alterações no ambiente externo da empresa, podem ter alterações no ambiente interno. Por isso, é importante que as análises empresariais sejam feitas periodicamente. Os ambientes internos e externos se repetem, assim como as áreas se complementam nas diferentes ferramentas, por exemplo ambiente econômico (externo) na Análise ambiental e fontes de receita e estrutura de custos (interna) no Canvas.

De acordo com a análise das ferramentas encontrou-se algumas lacunas, as quais representam algum tipo de limitação à sua aplicação. Entre elas pode-se citar a ausência da *internet*, bem como o meio digital nos estudos tradicionais do *marketing*, pois nos últimos 30 anos teve um crescimento mundialmente significativo, abrindo várias oportunidades para as empresas.

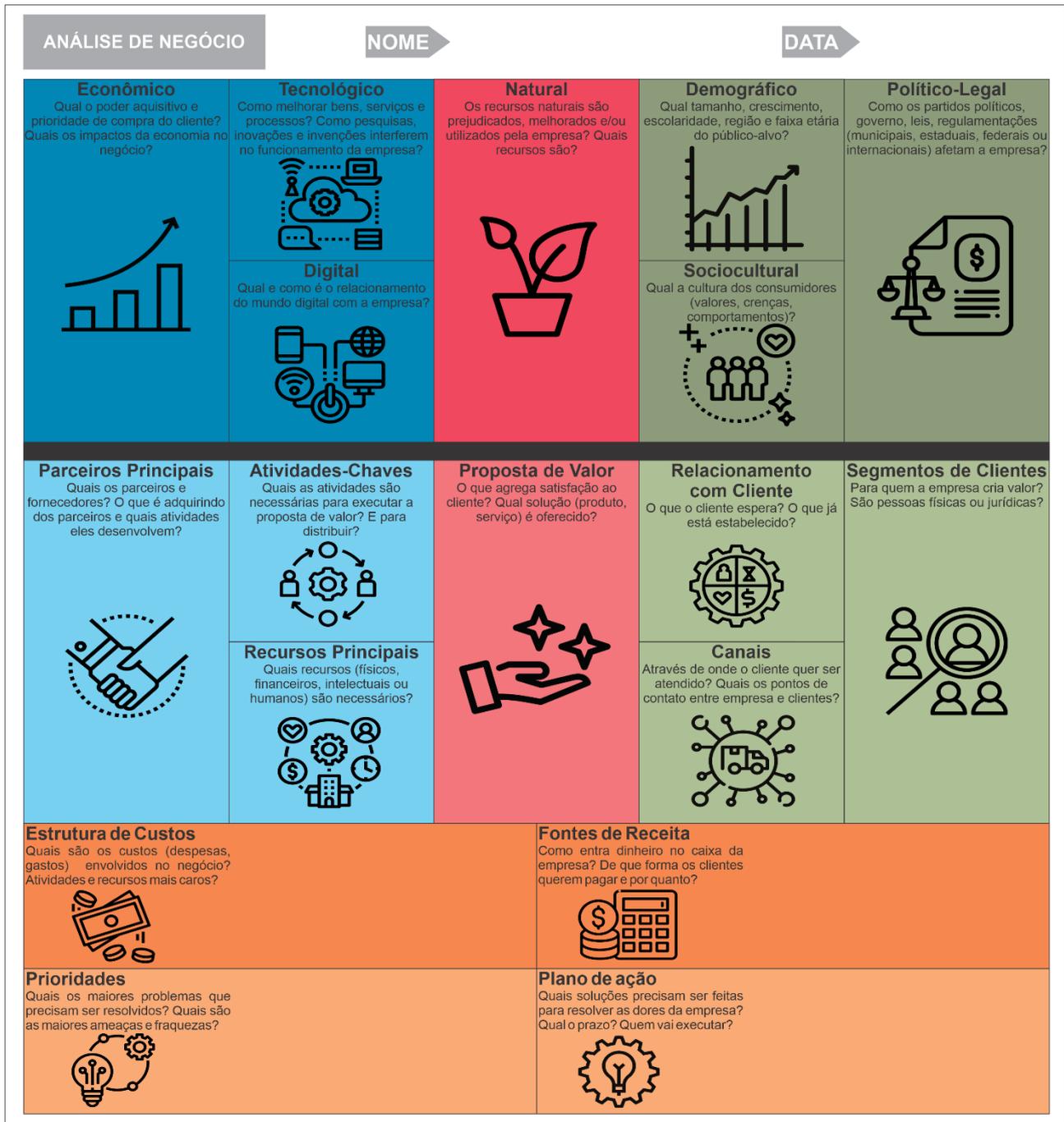
A experiência do cliente, entendido como o conjunto de percepções que o consumidor tem após interagir com a empresa, não é igualmente abordado nas três ferramentas estudadas. Atualmente é importante ter o cliente como centro no negócio, como mapear a jornada de compra e o pós-venda, buscando levar o máximo de experiências positivas a eles. Outra limitação é a carência do *branding*, ou seja, como a marca é percebida pelos clientes, fazer uma boa gestão da marca pode gerar conexões e percepções positivas. De certa forma, os 4 Ps do *marketing* como preço, praça, produto e promoção, são elementos indispensáveis para qualquer negócio e foram negligenciados pelas ferramentas em estudo. Além disso, a definição da proposta de valor, ponto central no *Canvas Model Business*, não inclui o estabelecimento de propósito, missão, visão e valores que determinam o posicionamento e a cultura da empresa.

A presente análise identificou características de cada uma das ferramentas estudadas, onde foram descritas suas vantagens, desvantagens e lacunas. Essas informações serviram de base para fazer a elaboração de uma sugestão de modelo de análise de negócio, que se diferencia das ferramentas usuais.

1.3. Sugestão de modelo de análise de negócio

De acordo com a literatura pesquisada, foi analisada cada ferramenta teoricamente, para então sugerir um modelo de análise de negócio que tenha como característica a agilidade e flexibilidade. Com o objetivo de ser mais simplificado que as ferramentas tradicionais, além da representação mais visual, como demonstrada no Figura 2. Tal sugestão pode ser aplicada à indústria da moda quanto a um outro setor.

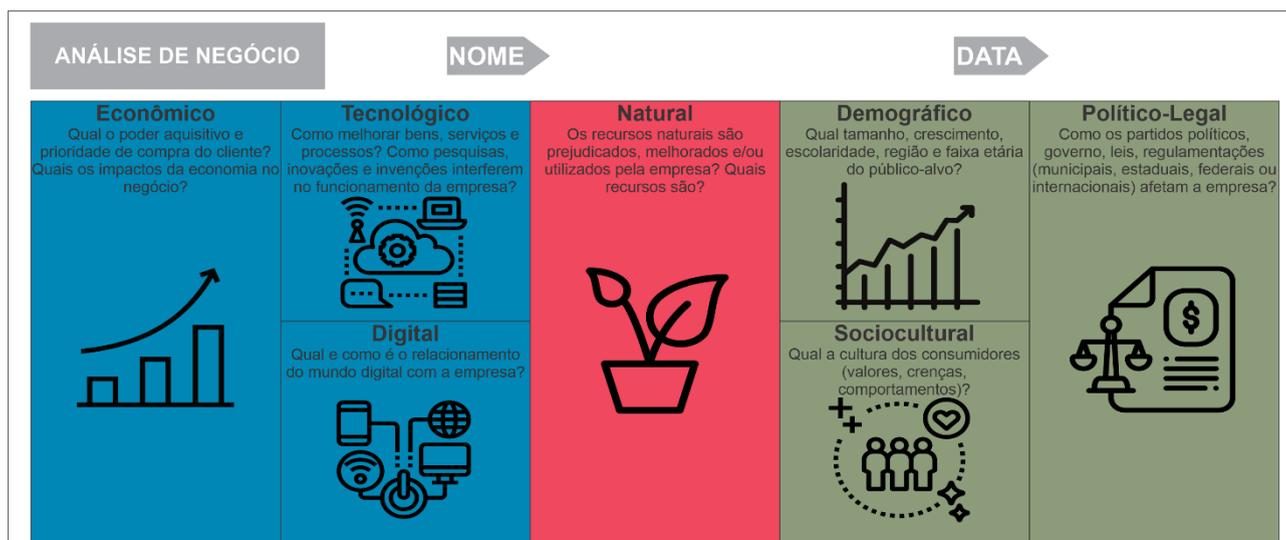
Figura 2: Sugestão do modelo de análise de negócio completa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Partiu-se com a proposta de Kotler (2021), que recomenda iniciar a análise pelo ambiente externo, representado pelas oportunidades e ameaças, pois podem indicar pontos fortes e fracos, referentes ao ambiente interno. Por este motivo, sugere-se começar o preenchimento do modelo de análise de negócio pelo ambiente externo, descrevendo as oportunidades e ameaças de acordo com a Análise ambiental, conforme a Figura 3.

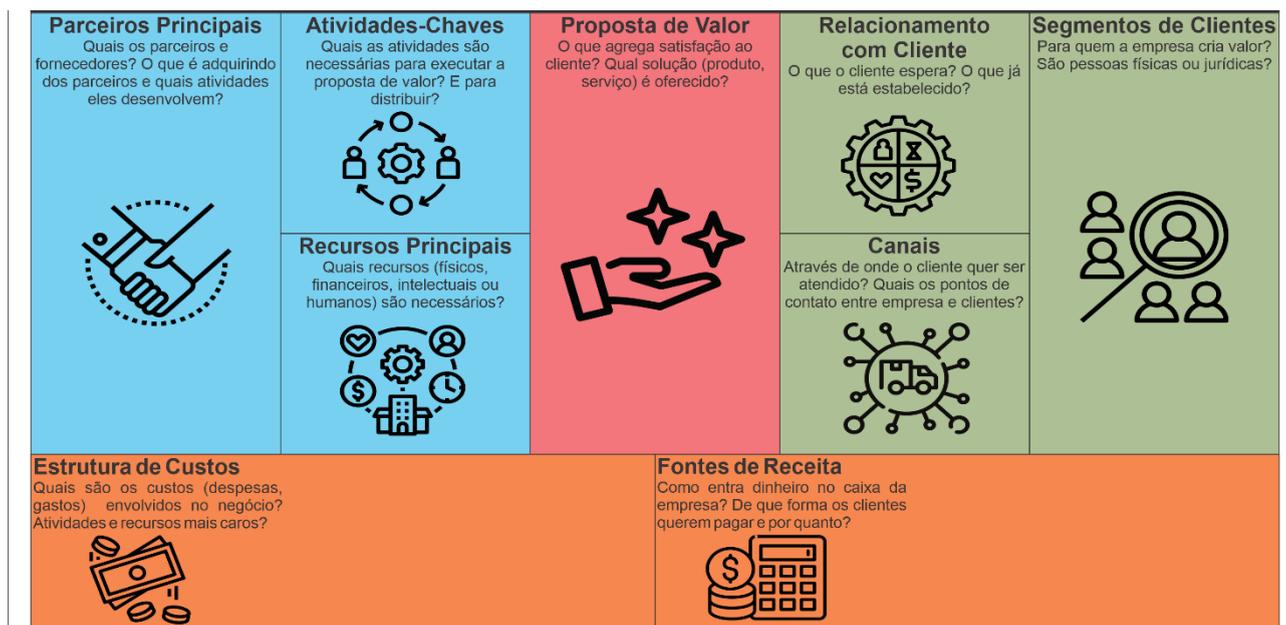
Figura 3: Ambiente externo da sugestão de modelo de análise de negócio



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Logo após, sugere-se identificar no Canvas o ambiente interno da empresa, incluindo a SWOT no que se refere às forças e fraquezas, de acordo com a Figura 4.

Figura 4: Ambiente interno da sugestão de modelo de análise de negócio



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em seguida, descreve-se as prioridades em relação à gravidade das ameaças e fraquezas. Com as prioridades definidas, o último passo é fazer o plano de ação que visa buscar soluções, responsáveis, estratégias e prazos para resolver as dores da empresa, conforme descrito na Figura 5.

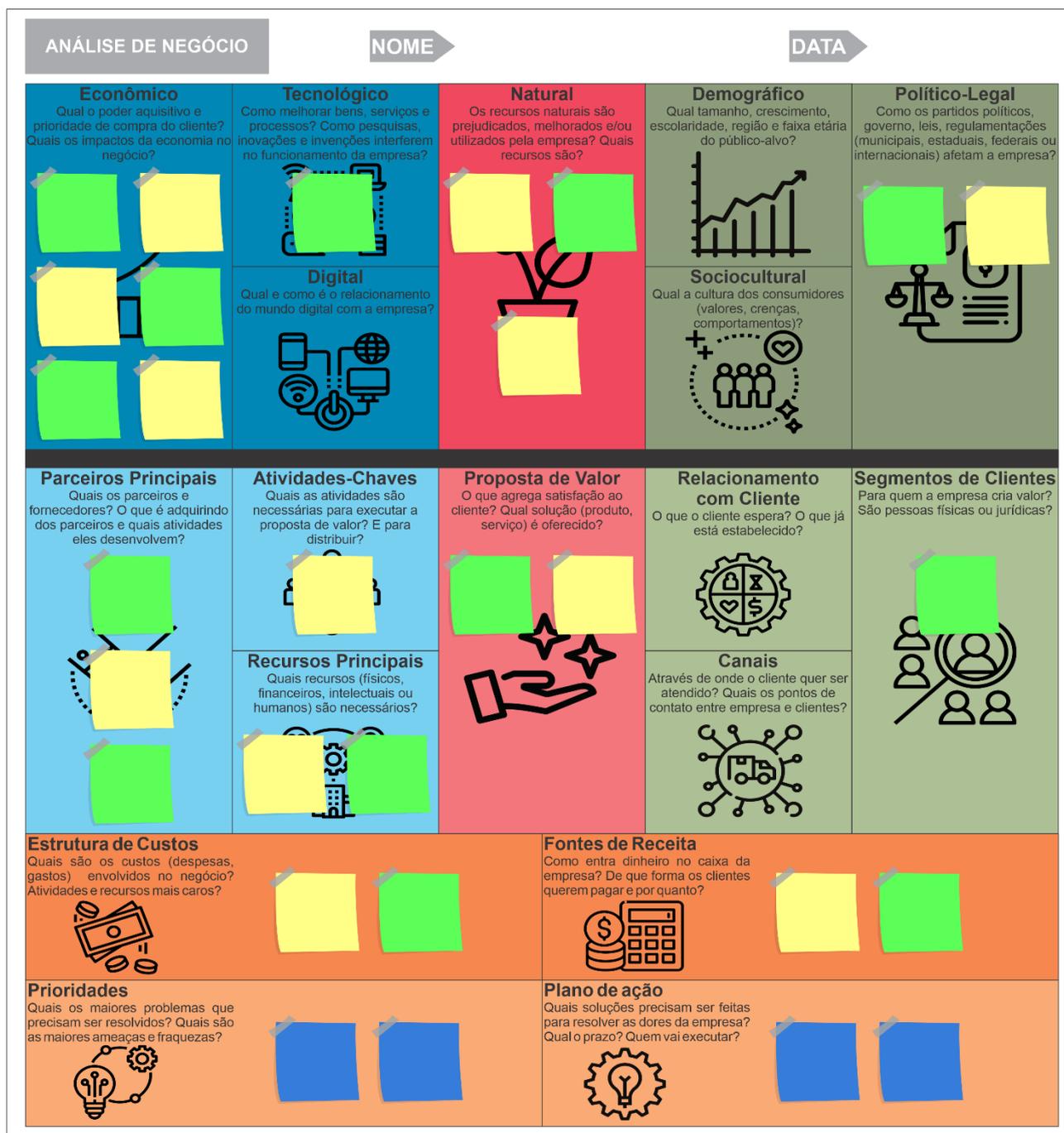
Figura 5: Prioridades e plano de ação da sugestão de modelo de análise de negócio



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Além do mais, recomenda-se usar três cores de Post-its™ para o preenchimento, de acordo com o Figura 6. Utilizou-se o verde para oportunidades e forças, amarelo para fraquezas e ameaças, e azul para prioridades e plano de ação, entretanto, fica à critério do analista a escolha e a quantidade das cores. As cores empregadas tanto nos blocos quanto nos Post-its™, não tem um significado específico, o objetivo é deixar mais intuitivo e visual o modelo proposto. Enquanto a seleção dos símbolos é relacionada a cada um dos blocos. As perguntas que constam em cada bloco do modelo foram elaboradas com base no referencial teórico, com o objetivo de facilitar o preenchimento.

Figura 6: Exemplo da sugestão de modelo de análise de negócio



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Contemplou-se uma das lacunas encontradas em análise e discussão dos resultados, acrescentando o ambiente digital na análise externa, por se tratar de um assunto recente não abordado nas ferramentas estudadas. Além disso, foi possível adicionar ao Canvas a análise do ambiente externo, assim como as prioridades e o plano de ação. Desta forma, suas características se encontram reunidas em uma única ferramenta, o que torna mais acessível para quem deseja começar sua análise ou planejamento de um negócio.

5. Considerações Finais

Atualmente, as informações, os processos e as movimentações financeiras estão cada vez mais digitalizadas, ocorrendo instantaneamente. Devido a competição global as micro e pequenas empresas não possuem tempo hábil, recursos econômicos e humanos para realizar uma análise profunda de seus negócios. Buscou-se suprir tais necessidades em uma só ferramenta, de maneira simplificada para dar agilidade ao processo de diagnóstico. A sugestão do modelo de análise de negócio que se propôs reúne o Canvas, que coloca o consumidor no centro da análise e é uma ferramenta visual, interativa e colaborativa, a SWOT referente a questões positivas e negativas tanto do ambiente interno como do externo e a Análise ambiental que aborda macroambientes da empresa.

Esta ferramenta é vantajosa para aplicação nos negócios de moda, tendo em vista as atualizações constantemente necessárias em termos de pesquisa de tendência, comportamento do consumidor e mercado e da própria característica como setor criativo híbrido. Apesar disso, a proposta de canvas de diagnóstico pode ser aplicada em qualquer outro setor.

As lacunas das ferramentas foram descobertas fazendo uma comparação teórica, análise crítica e leitura analítica dos autores, além da vivência na empresa júnior das autoras. Com base nos estudos realizados, foi sugerido um modelo de análise de negócio, tendo o Canvas como fonte de inspiração e aplicação.

A sugestão de modelo de análise de negócio simplifica o uso do diagnóstico empresarial, pois reúne ferramentas resolvendo as lacunas, como a consideração da *internet* como um macroambiente, a falta do pensamento visual, a exclusão dos ambientes internos e externos, priorização de problemas e plano de ação. As lacunas não atendidas na ferramenta proposta foram o branding, os 4 Ps do *marketing*, a experiência do cliente assim como propósito, missão, visão e valores. Entretanto, com uma análise bem elaborada e crítica, o analista tem o campo das prioridades e plano de ação que podem ter essas lacunas contempladas.

Nesse contexto de aplicação, a ferramenta incentiva que um plano de ação seja feito. Porém, é importante salientar que é indispensável que um plano de ação mais detalhado e elaborado seja realizado e aplicado, visando traçar estratégias para o alcance dos resultados da empresa com base no diagnóstico.

Portanto, as ferramentas existentes não são suficientes para realizar um diagnóstico em uma empresa de pequeno porte na área da moda de maneira mais eficaz e simplificada, quando aplicadas de maneira individual. Já quando combinadas podem potencializar seus resultados, embora não haja uma ferramenta perfeita que dê conta da complexidade de uma entidade, que é um organismo sociocultural, econômico e político, delimitado no tempo e espaço.

Como limitação do estudo, a proposta não atende algumas especificidades da área da moda como análise de tendências, ciclo de vida do produto no mercado, produção e matérias-primas.

Para estudo futuro, sugere-se aplicar a ferramenta com micro e pequenas empresas, a fim de coletar percepções práticas e fazer adaptações caso necessário. Assim como, elaborar uma cartilha para o empreendedor explicando detalhadamente como aplicar a ferramenta.

Agradecimentos

Agradeço em especial a minha orientadora Aline; minha família; minha amiga e colega de sala Letícia e meu namorado Matheus. Obrigada por me acompanharem nessa jornada que foi o TCC.

Referências

- AMBROSE, Gavin.; HARRIS, Paul. **Design Thinking**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 9788577808267. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808267/>. Acesso em: 31 jan. 2022.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2019. 9788522489183. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489183/>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- CAVALCANTI, Carolina. C.; FILATRO, Andrea. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547215804. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547215804/>. Acesso em: 31 jan. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**, 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para clientes**, 3ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502183605. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183605/>. Acesso em: 21 out. 2021.
- CIETTA, Enrico. **A Metodologia Internacional HCP**. São Paulo: Diomedea e-books; 2019. Disponível em meio eletrônico.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio**. São Paulo: Editora Empreende, 2020. 9786587052076. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/>. Acesso em: 21 out. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª ed.** São Paulo: Atlas, 2018. 9788597012934. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 4ª ed.** São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing, 14ª ed.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. 9786555202458. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 21 out. 2021.
- LAKATOS, Maria E.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021. 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 12 dez. 2021a.
- LAKATOS, Maria E.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2017. 9788597011845. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- LAKATOS, Maria E.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**, 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021. 9788597026559. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 12 dez. 2021b.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, 21ª edição. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022.
- NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!** São Paulo: Editora Senac São Paulo; Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.
- OLIVEIRA, Aline Hilsendeger Pereira de. **Responsabilidade socioambiental e APL inovativo na indústria de confecção de Santa Catarina**, 1ª edição. Curitiba: Appris, 2015.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenos negócios em números:** Conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sebrae e Caixa vão ampliar o acesso de pequenos negócios a crédito:** A parceria vai ampliar operações de crédito, com taxas mais baixas e prazo maior. Saiba como solicitar o empréstimo para sobreviver à crise do coronavírus. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sebrae-e-caixa-va-ampliar-o-acesso-de-pequenos-negocios-a-credito,9c10d1e079a71710VgnVCM1000004c00210aRCRD?vgnextrefresh=1>. Acesso em: 25 jan. 2022.

~~SETIAWAN, Iwan; KOTLER, Philip. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. 2017.~~

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. 2017.

THURLER, L.; PIRES, C. **KMAP CANVAS:** UMA PROPOSTA DE PRÁTICA PARA MAPEAR CONHECIMENTO APLICANDO DESIGN THINKING. Revista Inteligência Empresarial, [S. l.], v. 41, p. 33–40, 2019. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/24>. Acesso em: 27 jan. 2022.

WERNER, Camila. **O livro dos negócios**, 2ª edição. São Paulo: Globo Livros, 2017.