Journal of Technology & Information

A Percepção Dos Stakeholders Sob o Olhar da Abordagem Canvas: Um Estudo de Caso de Uma Empresa Cosmética

Stakeholders' Perception Under the Eye of the Canvas Approach: A Case Study of a Cosmetic Company

Recebido: 19/10/2021 | Revisado: 20/10/2021 | Aceito: 22/10/2021 | Publicado: 15/12/2021

Jéssica Leal
Fatec Diadema
https://orcid.org/0000-0002-4921-5104
jessicaleal.13@hotmail.com

Giovanni Rafael Strufardi
Fatec Diadema
https://orcid.org/0000-0003-3972-1000
giovani.rafael@hotmail.com

Irapuan Glória Júnior
Fatec Diadema / Fatec Santana de Parnaíba
https://orcid.org/0000-0003-2973-3470
ijunior@ndsgn.com.br

Resumo

A necessidade de constante evolução na indústria cosmética força as empresas a adotarem estratégias que sejam rápidas e práticas para satisfazerem seus consumidores. Dentre as principais táticas para alcançar sucesso nos serviços ou produtos oferecidos, encontram-se as ferramentas e tecnologias de gestão, como o *Business Model Canvas*, que organiza os conceitos para as empresas acelerarem o processo de criação e desenvolvimento de novos projetos. Os objetivos da pesquisa são de identificar as percepções por meio da abordagem Canvas e apresentar os itens percebidos e suas nuances. Utilizando de entrevistas com colaboradores da empresa, revendedores e consumidores os dados são analisados sob a ótica da abordagem Canvas. A relevância do trabalho é apresentar o uso desta abordagem em um projeto e a percepção sobre a relação de consumidores e a empresa de um determinado produto.

Palavras-chave: Canvas; BMC; Stakeholders; Gestão da Produção; Cosméticos.

Journal of Technology & Information

Abstract

The need for constant evolution in the cosmetics industry forces companies to adopt strategies that are fast and practical to satisfy their consumers. Among the main tactics to achieve success in the services or products offered are management tools and technologies, such as the Business Model Canvas, which organizes the concepts for companies to accelerate the process of creating and developing new projects. The objectives of the research are to identify the perceptions through the Canvas approach and present the perceived items and their nuances. Using interviews with company employees, resellers and consumers the data are analyzed from the perspective of the Canvas approach. The relevance of the work is to present the use of this approach in a project and the perception about the relation of consumers and the company of a given product.

Keywords Canvas; BMC; Stakeholders; Management Project; Cosmetics.

1. Introdução

A abordagem Canvas é utilizada como estratégia alternativa durante o processo de criação de um produto ou serviço, na qual os objetivos e ideias principais são organizadas através de blocos informativos de forma clara e breve (Osterwalder et al., 2009), de modo que seja utilizado durante toda gestão e desenvolvimento (Glória Júnior & Gonçalves, 2016). Além de ser um excelente método para organização do processo, este tipo de programa possibilita a união de conceitos inovadores presentes nos diversos setores corporativos, gerando sincronia e diversidade durante o projeto (Osterwalder et al., 2014).

O modelo de negócios, o *Business Model Canvas (*BMC*)*, pode ser utilizado para integração de informações dos colaboradores e stakeholders de uma empresa, facilitando a percepção dos conceitos de cada um em relação ao projeto e à companhia (Osterwalder et al., 2009).

Logo, baseado neste estudo, é definido por questão de pesquisa deste artigo: "Como os stakeholders de uma empresa cosmética conseguem perceber os conceitos de um de seus produtos?". Os objetivos são: (1) identificar as percepções por meio da abordagem Canvas; e (2) apresentar os itens percebidos e suas nuances. As justificativas para elaboração deste artigo são as seguintes:

- **Relevância do tema:** análise da relação entre empresa-funcionário; visão dos stakeholders sobre determinado produto e a empresa;

- **Contribuições**. Possibilita a análise da empresa e a mensagem que está sendo recebida pelos *stakeholders* da empresa em relação ao produto escolhido para que seja analisada pelos gestores. Para a academia apresenta a utilização do BMC como ferramenta de gestão de produção e demais processos para novas pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1. Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

De acordo com a resolução publicada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes (HPPC) são misturas químicas desenvolvidas com ingredientes sintéticos ou naturais para uso tópico. Estes têm como função limpar, perfumar, corrigir odores, alterar superficialmente a aparência, proteger ou manter a integridade das características físicas e bioquímicas da pele; podendo ser aplicados em diversas partes do corpo humano (ANVISA, 2005).

O setor de HPPC cresceu em média 11,4% ao ano nas últimas duas décadas, gerando uma diferença de mais de 35 bilhões de 1996 a 2016, mesmo sob instabilidade econômica nacional, o mercado cosmético apresentou avanços na indústria mantendo sua posição em 3º lugar no ranking mundial (ABIHPEC, 2021).

Os produtos cosméticos e de higiene pessoal, resultantes da indústria mundial, chegam até seus clientes por três sistemas de venda: (1) tradicional, por atacado e varejo; (2) direta, processo de venda porta a porta; e (3) franqueados, uso de franqueados da empresa (Corrêa, 2012).

A base para a gestão está dividida em três funções: marketing, desenvolvimento e produção para oferecer seus os produtos e serviços e por meio destes canais é possível identificar os stakeholders do projeto (Slack et al., 2015).

2.2. Projetos

Um projeto é um processo temporário para o desenvolvimento de um produto ou serviço. Apesar de ser temporário, a duração do projeto ocorre por tempo indeterminado até que a meta inicial seja alcançada e, assim como a criação, o resultado também é importante (PMI, 2017). Para que o fim realmente ocorra, é importante que o consumidor final esteja satisfeito, pois é este o público-alvo o qual o produto ou serviço é destinado (Slack et al., 2015).

Para facilitar a gestão e o controle, todo projeto possui um ciclo de vida com as fases de início, planejamento, execução, encerramento e concomitantemente a monitoração e controle do que foi planejado (PMI, 2017). Sob outro ponto de vista os projetos dividem-se em quatro partes: introdução ao mercado (fase inicial); crescimento e aceitação do produto; maturidade e nivelamento de vendas; e encerramento do projeto (Slack et al., 2015).

Todos os projetos possuem stakeholders que são os envolvidos no projeto que podem ser diretamente ou indiretamente afetados com o projeto ou o resultado dele (PMI, 2017). Também podem ser considerados pessoas ou grupos, os quais participam do projeto a fim de colaborar nas três fases de produção, como fonte de pesquisa ou resultados. Os indivíduos integrantes deste grupo se restringem ao público específico do qual o produto ou serviço será destinado, podendo abranger diversas classes, faixas etárias e gênero (Slack et al., 2015).

2.3. Abordagem Canvas

A abordagem *Canvas* é um modelo de negócios (Osterwalder et al., 2009) utilizado como estratégia alternativa na criação de projetos (Glória Júnior & Gonçalves, 2016). Desde o século passado, grandes empresas como *Dinners* Club, Xerox e Apple vêm utilizando esta inovação para desenvolvimento de seus novos inventos (Osterwalder et al., 2014). Dentro da literatura publicada, *Canvas* possui mais de 26 tipos com diferentes objetivos (Glória Júnior & Gonçalves, 2016), como o *Business Model Canvas* (BMC).

O BMC, conforme apresentado na Figura 1, é empregado para implementação de conceitos destinados a um determinado projeto, serviço ou produto e é utilizado de uma abordagem gráfica dividida em 9 *containers*, ou blocos de notas (Osterwalder et al., 2009), dentre os quais são:

- **Parceiros Chave** (*Key Partners*): parcerias para ampliar e garantir a confiabilidade durante a produção;

- **Atividades Chave** (*Key Activities*): principais atividades para o desenvolvimento do projeto e alcançar o mercado;

- **Recursos Chave** (*Key Resources*): recursos físicos, intelectuais, financeiros ou humanos;

- **Estrutura de Custo** (*Cost Structure*): planejamento econômico dos principais gastos;

- **Propostas de Valor** (*Value Propositions*): valores qualitativos e quantitativos destinados ao cliente, de acordo com os segmentos;

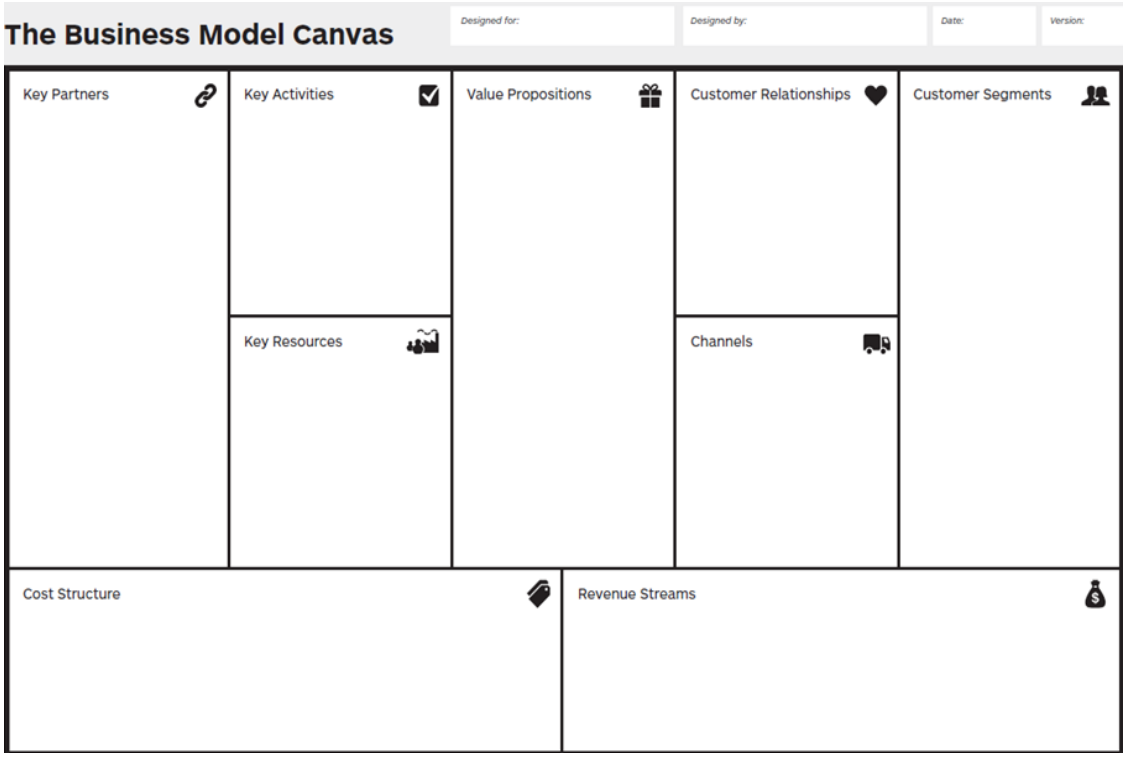
- **Segmentos de Clientes** (*Customer Segments*): define-se pelo público-alvo, seu comportamento e suas necessidades, assim como as características de sexo, faixa etária, classe social, entre outros;

- **Relacionamentos com os Clientes** (*Customer Relationships*): tipo de assistência e relação da empresa com os clientes;

- **Canais** (*Channels*): meio de comunicar as propostas de valor aos clientes, vender e divulgar os produtos, assim como receber um *feedback* sobre cada um destes; e

- **Fontes de Receita** (*Revenue Streams*): meios de obtenção de receita, envolvendo os gastos e lucros.

Figura 1 - Modelo de um BMC baseado em Osterwalder & Pigneur (2009)



Assim, é possível obter as características de um produto a partir do uso do BMC com o preenchimento dos *containers* e comparar com os diversos grupos de entrevistados.

3. Metodologia

Este artigo possui natureza qualitativa (Gil, 2019), a metodologia aplicada é o estudo de caso único (Yin, 2015) com entrevistas e questionários semiestruturados criados a partir da abordagem Canvas, juntamente com pesquisas bibliográficas. As entrevistas foram realizadas com respondentes de uma empresa cosmética.

3.1. Objeto de Estudos

Empresa, denominada Empresa-Alpha, possui mais de 100 anos no mercado cosmético mundial, com mais de 1.000 colaboradores fixos e cerca de 1,5 milhão de revendedores em território nacional, no qual a marca é líder. Utilizando os principais meios de comunicação, a marca visa estabelecer uma relação direta com o consumidor garantindo beleza e inovação através de seus produtos. O portfólio de produtos é variado, porém sua linha de batons *matte* alcançou recorde mundial com mais de 8 milhões de vendas realizadas.

Os entrevistados nesta pesquisa, conforme apresentados na Tabela 1, são três tipos distintos de público, sendo os funcionários que trabalham diretamente dentro da empresa, revendedores externos e clientes.

O Respondente 1 (R1), trabalha na empresa a cerca de 1 ano e meio no laboratório de análises microbiológicas da água. O respondente 2 (R2), trabalha na companhia a cerca de 5 anos no setor de controle da garantia da qualidade dos produtos acabados. O respondente 3 (R3) é colaborador a aproximadamente 7 anos e trabalha na linha de produção dos batons *matte* como operador de máquinas.

O respondente 4 (R4), é uma revendedora dos produtos da empresa a cerca de 4 anos, e sempre consegue ultrapassar suas metas de vendas. O respondente 5 (R5), também é uma revendedora dos produtos a aproximadamente 3 anos, e tem dificuldades de conseguir atingir suas metas de vendas. O respondente 6 (R6), é outra revendedora da

empresa que já trabalha a mais de 10 anos com vendas dos produtos desta e de outras empresas.

O respondente 7 (R7) é cliente fiel da empresa, gosta da marca e dos produtos, faz compras frequentemente para testar as novidades e lançamentos. Os respondentes 8, 13 e 14 (R8, R13 e R14), também são consumidores, porém compram apenas quando precisam ou quando seus produtos já estão acabando. Os respondentes 9, 12, 18 e 19 (R9, R12, R18 e R19) são outros clientes os quais mantém fidelidade a alguns produtos da marca e compram frequentemente. Os respondentes 10, 11, 14, 16, 17 e 20 (R10, R11, R14, R16, R17 e R20) também são consumidores, porém compram poucos produtos.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

Respondentes	Setor da Empresa	Função	Tempo de Experiência	Idade
R1	Laboratório de Análises Microbiológicas da Água	Analista Químico Júnior	de 1 a 2 anos	25
R2	Laboratório de Controle da Garantia da Qualidade	Analista Químico	5 anos	31
R3	Linha de Produção Batom Matte	Operador de Máquinas	7 anos	43
R4	Vendas Externas	Revendedora	4 anos	34
R5	Vendas Externas	Revendedora	3 anos	26
R6	Vendas Externas	Revendedora	mais de 10 anos	65
R7 a R20	-	Clientes	-	24 a 34

Foram enviados o questionário a 20 pessoas se prontificaram a responder, 3 colaboradores, 3 revendedores e 14 clientes, sendo a maioria do sexo feminino, uma vez que, o produto em estudo, o batom *matte*, é direcionado para esse público.

3.2. Procedimentos Metodológicos

O procedimento utilizado, conforme apresentado na Figura 2, foram:

Passo 1. Montagem do Questionário: Baseado nos objetivos dos *containers* presentes no Canvas foram criadas as questões, conforme Apêndice A, voltadas ao produto líder de vendas da empresa que são os batons *matte*;

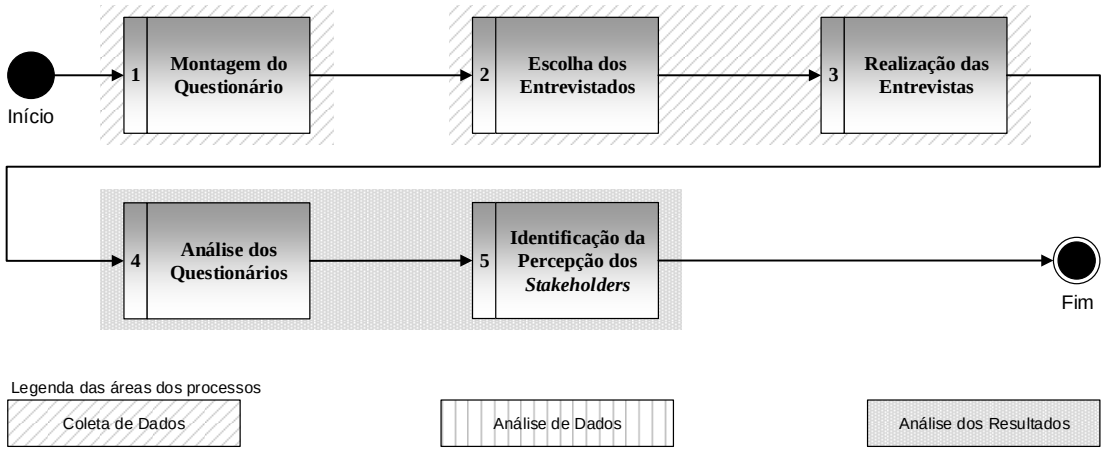
Passo 2. Escolha dos Entrevistados: Os entrevistados escolhidos foram funcionários internos da empresa, externos (revendedores) e consumidores. Todos entrevistados foram orientados a responderem o questionário semiestruturado com seriedade e comprometimento, sendo que, entre entrevistador e entrevistado não havia nenhum vínculo afetivo;

Passo 3. Realização de Entrevistas: Em seguida, realizou-se às entrevistas com questionário semiestruturado (Gil, 2019), conforme Apêndice B, no período antes da pandemia. Em relação ao grupo de consumidores foram coletados até que houvesse a saturação de dados (Eisenhardt, 1989);

Passo 4. Análise dos Questionários: Após a coleta dos dados das entrevistas foi iniciada a organização pelos grupos de respondentes;

Passo 5. Identificação da Percepção dos Stakeholders: Ao analisar cada questionário, fazendo comparações dos resultados entre cada respondente, conseguiu-se identificar como os *stakeholders* de uma empresa cosmética conseguem perceber os conceitos de um de seus produtos.

Figura 2 - Passos de execução do procedimento metodológico



4. Análise e Interpretação dos Resultados

As entrevistas apresentaram informações relevantes, em que foi possível constatar pontos, os quais mostram a percepção dos conceitos dos *stakeholders* de uma empresa cosmética, em relação a um de seus produtos e da empresa.

Para facilitar a análise das percepções dos conceitos dos respondentes, dividiu-se a interpretação dos resultados em três etapas de acordo com as características de cada entrevistado, sendo: (1) Funcionários Internos; (2) Funcionários Externos (Revendedores); e (3) Consumidores.

4.1. Percepções dos Conceitos dos Funcionários Internos

Este grupo envolve R1, R2 e R3, nos quais representam os funcionários internos da fábrica da empresa em questão, conforme Figura 3. Alguns possuem contato direto com o produto na linha de produção, como no caso do R3, e outros apenas das análises durante o processo, R1 e R2.

De modo geral, é perceptível o maior grau de experiência desta classe de entrevistados por seu vocabulário técnico e proximidade com os setores de fabricação do produto em questão.

Ao questionar sobre parcerias, em *Key Partners*, todos citaram a relevância que demais serviços terceirizados possuem para acompanhar a demanda de produtos. Os R1 e R2 citaram um mesmo exemplo de serviço disponibilizado por uma empresa terceirizada durante o processo. Inclusive, todos os entrevistados ressaltaram a importância dos funcionários externos para alavancar as vendas e, em alguns casos, até por serem benéficos à empresa "...[pois] não possuem vínculo empregatício..."', como citou R3 durante a entrevista. R2 e R3 também comentam que as parcerias com fornecedores de matérias primas e embalagens são fundamentais.

Todos os respondentes também citaram o Controle e Garantia de Qualidade dentro da fábrica e sua relação direta com o resultado do produto. Em *Key Activities*, os três citaram a importância de investimentos neste setor como principal forma de garantir a eficácia do produto e satisfação do consumidor. *Key Activities* também aborda as principais atividades que a companhia deve fazer para promover as vendas dos batons *matte,* e segundo R1, seria principalmente colocar propagandas nas televisões e internet. Já R2 acredita que "barateando" o produto tornara-o mais competitivo no mercado e atrativo aos consumidores, ocasionando na promoção do produto. R3 comentou que fazer amostras grátis para apresentar aos clientes seria uma ótima maneira de promover os batons *matte*.

Ao questionar sobre o que a empresa possui de melhor para conseguir criar o produto e o relacionamento com o consumidor, em *Key Resources*, R1 e R2 citaram apenas recursos que a empresa tem para conseguir criar um bom relacionamento com os consumidores, "...credibilidade, qualidade e confiança…", afirma R2. Já R3 comentou apenas de recursos financeiros que a companhia possui para desenvolver o produto, "...possui inovação com bons investimentos em produtos…".

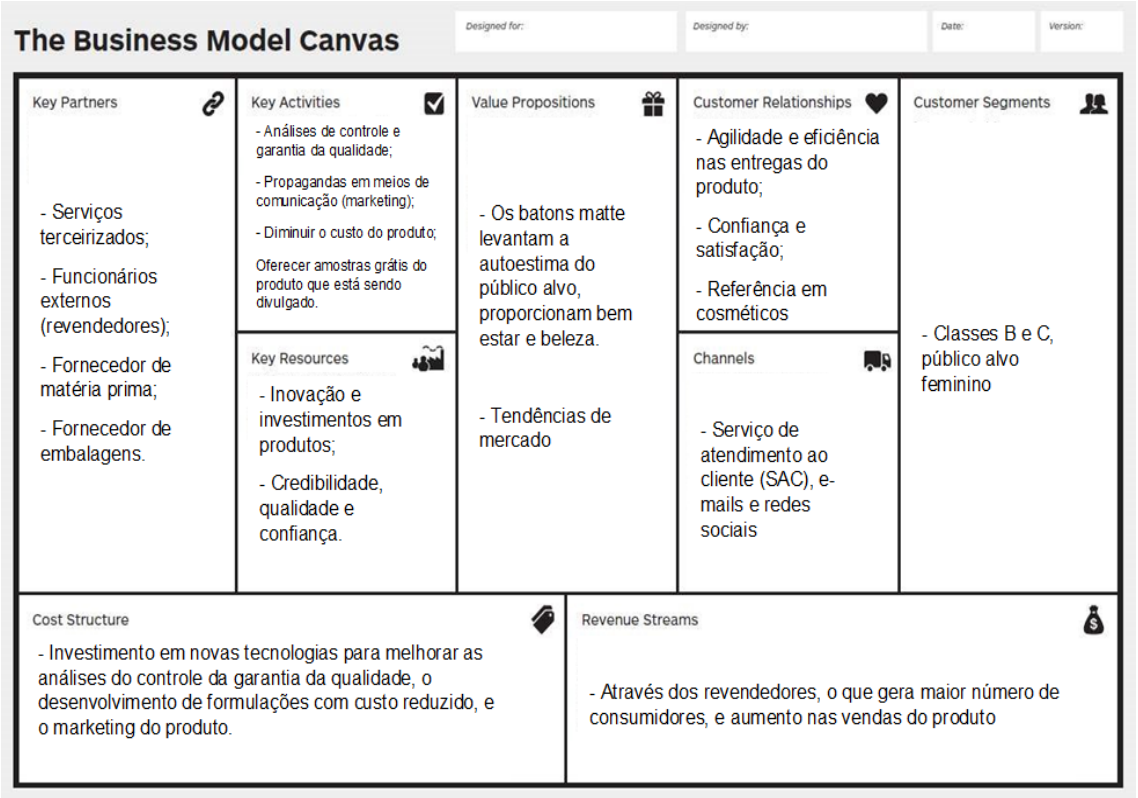
R1 e R2 responderam a mesma coisa quanto a proposta que o produto oferece ao consumidor, em *Value Propositions*, que os batons matte levantam a autoestima do público-alvo proporcionando bem-estar e beleza. Já R3 comentou que a empresa segue as tendências de mercado.

Quanto a relação que a empresa deve criar com seus consumidores, em *Customer Relationships*, as respostas dos três respondentes foram diferentes, porém uma complementa a outra, R1: "... agilidade e eficiência nas entregas do produto…", o R2 comenta: "... confiança e satisfação…" e R3 menciona: "... ser referência em cosméticos…", assim para a companhia ser referência e líder no mercado cosmético, deve ter agilidade e eficiência no desenvolvimento e entrega do produto, e assim adquirir a confiança e satisfação de seus consumidores.

Com relação às formas de contatos que a companhia possui para se comunicar com seus consumidores, quanto ao público-alvo dos batons matte, e como ela obtém receita, as respostas dos três entrevistados foram as mesmas; ou seja, em *Channels*, os principais canais citados foram serviço de atendimento ao cliente (SAC), e-mails e redes sociais. Em *Customer Segments*, as classes sociais mencionadas foram B e C, público-alvo feminino; e em *Revenue Streams*, a empresa obtém receita através dos revendedores, o que gera maior número de consumidores e aumento nas vendas do produto.

Ao questionar sobre os tipos de gastos que a empresa deve ter para conseguir continuar na liderança, em *Cost Structure*, R1 e R2 tiveram a mesma opinião, "... investimento no desenvolvimento, no controle de garantia da qualidade e na publicidade e propaganda…" afirma R2. Para R3, a companhia deveria investir em novos desenvolvimentos de produto com custo reduzido.

Figura 3 - BMC das percepções dos conceitos dos funcionários internos



4.2. Percepção dos Conceitos dos Funcionários Externos

Neste grupo estão os R3, R4 e R5 que são funcionários externos, os quais atuam como revendedores e possuem contato direto com o consumidor. É pertinente ressaltar os anos de experiência que cada um destes entrevistados possui com as vendas dos produtos da empresa, variando de 3 a 10 anos, entre eles.

Diferentemente dos funcionários internos, para os três entrevistados as principais parcerias *Key Partners*, são os próprios revendedores. Já setores a serem investidos são os de comunicação, propaganda e marketing, incluindo-os também no *Cost Structure* da empresa. Neste bloco também são citados pelos R3 e R4, investimentos em tecnologia; pesquisa; desenvolvimento; incentivo aos revendedores; em treinamento para os funcionários, e em qualidade das matérias primas que serão utilizadas para desenvolver o produto.

Ao questionar sobre atividades que a companhia deve fazer para promover a venda do batom matte, e para garantir a qualidade e eficiência do produto, em *Key Activities*, os três respondentes comentaram que a empresa se utiliza de propagandas nos principais veículos de comunicação. O R4 citou a importância da imagem de personalidades da mídia, os quais são "influenciadores de estilo", para divulgação e promoção do produto.

Com relação ao que a empresa possui de melhor para conseguir criar o produto e o relacionamento com os consumidores, em *Key Resources*, o R5 menciona que o produto possui preço acessível, enquanto R3 comenta da tecnologia que a companhia investe nos produtos, "... a empresa faz uso de tecnologia de ponta que é desenvolvida nos laboratórios especializados dos Estados Unidos…".

Na questão de valor do produto e proposta do batom matte para os consumidores, em *Value Propositions*, todos os revendedores mostraram conhecimento sobre o produto e o que este é capaz de oferecer aos seus consumidores, incluindo suas características de aplicação e resultado após o uso. Para completar, o R4 ressaltou que o batom "... segue as tendências do mercado…'', e o R3 faz uso da própria propaganda da empresa para responder a questão.

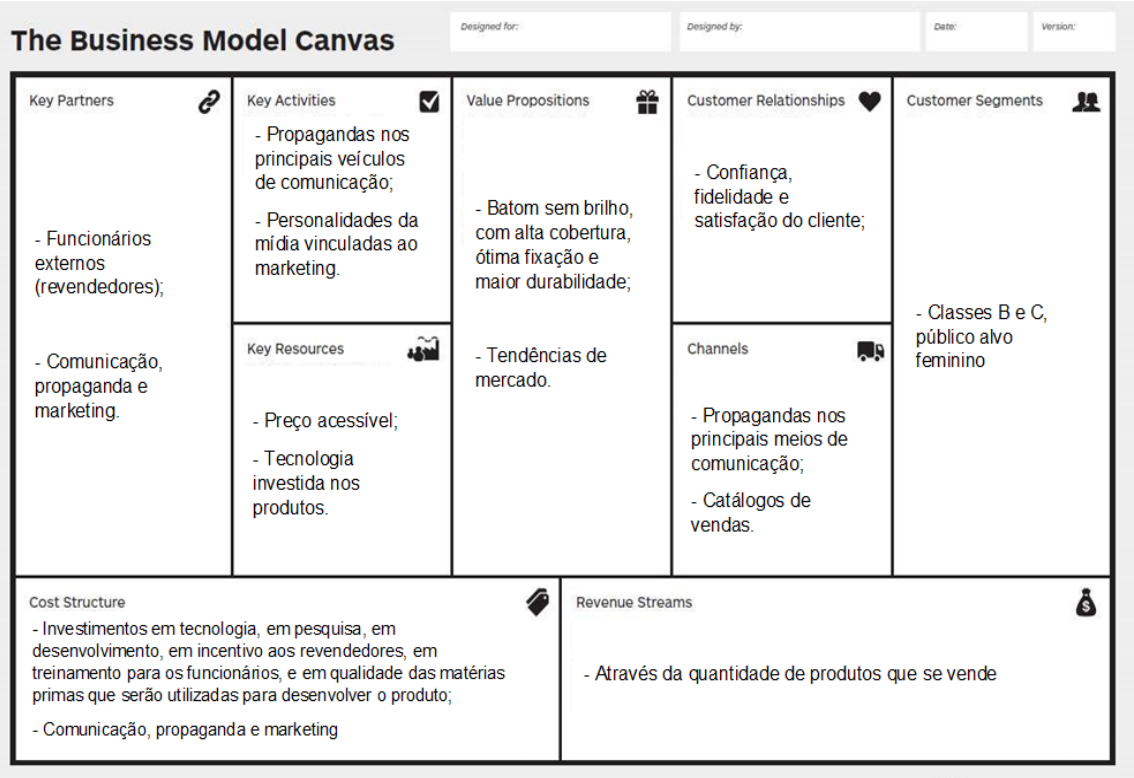
Ao questionar sobre relações que a companhia deve criar com seus consumidores, em *Customer Relationships*, os três respondentes foram categóricos em mencionar confiança, fidelidade e satisfação do cliente e R4 exemplifica: "... um exemplo disso são os produtos que aparecem no catálogo de venda como ‘voltou a pedidos’, ou seja, se a empresa quer substituir o produto, mas o cliente não fica satisfeito com a troca, a empresa atendeu a decisão do público consumidor e volta a anunciar o produto…".

Quanto às formas de contato que a companhia utiliza para se comunicar com seus clientes, em *Channels*, além de fazer uso fortíssimo de propagandas, vale ressaltar que todos os revendedores comentaram dos catálogos de vendas também como meio de comunicação com os consumidores.

Em *Revenue Streams* todos os respondentes afirmaram que a principal obtenção de renda da empresa é a quantidade de produtos que vende, devido ao seu preço acessível atingindo principalmente a classe C, e em parte B do público-alvo feminino (*Customer Segments*). "...a venda de porta-porta é garantia de venda...", afirma R5. Em outras questões, R5 também enfatizou sobre o preço mais acessível dos produtos como uma das principais características da empresa, garantindo assim a fidelidade de seus clientes, principalmente em época de instabilidade econômica nacional. Todos entrevistados comentaram sobre o uso de venda direta como principal meio para atender as necessidades dos consumidores.

Assim, a partir das respostas coletadas junto aos respondentes, foram transferidas para o BMC, conforme a Figura 4.

Figura 4 - BMC das percepções dos conceitos dos funcionários externos (revendedores)



4.3. Percepção dos Conceitos dos Consumidores

Neste grupo foi realizada 14 entrevistas com consumidores do produto de estudo, dentre os quais alguns possuem pouca fidelidade a marca ou aos demais produtos, outros já são clientes fiéis há muitos anos. Foram considerados os respondentes R7 a R20. A Figura 5 apresenta o BMC das percepções dos conceitos dos consumidores.

Todos os respondentes citam em *Key Partners* e *Customer Relationships* a relação com os revendedores, sendo estes os principais parceiros da empresa, uma vez que, R7 e R9 mencionam sobre a fidelidade do cliente através do atendimento, além disso, R8 também comenta que a empresa quer criar uma relação íntima feminina, sendo que a maioria dos revendedores são representadas por mulheres. Já, R11, R15 e R18

mencionam a importância da mídia e da propaganda como meios rápidos e eficientes, que a empresa faz uso para conseguir atingir seu público-alvo. O R16 comenta que é essencial a empresa também manter parceria com fornecedores, funcionários e patrocinadores. Ainda em *Customer Relationships*, os respondentes 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19 e 20 ressaltam que a empresa quer criar uma relação de cumplicidade e confiança com seus clientes.

Ao questionar sobre atividades que a companhia deve fazer para promover a venda do batom matte, e para garantir a qualidade e eficiência do produto, em *Key Activities*, R7, R8 e R9 comentam que a empresa se utiliza de propagandas nos principais veículos de comunicação com uso de personalidades da mídia. R10, R12, R13 e R19 mencionam que a empresa deveria distribuir amostras dos produtos, a fim de aumentar as vendas. E "... para garantir qualidade e eficiência, a marca deve investir em matérias primas e serviço de qualidade…" afirma R7. Os respondentes 16, 17, 18 e 20 comentam que o marketing associado a melhorias da qualidade do produto e baixo custo, é a principal atividade que a empresa pode fazer para promover a divulgação de seus produtos. "...O marketing com certeza é a porta de entrada para a divulgação dos produtos...", afirma R16. "...Oferecer um produto de qualidade para que o "boca a boca" seja sua maior ferramenta de marketing...", comenta R18

Com relação ao que a empresa possui de melhor para conseguir criar o produto e o relacionamento com os consumidores, em *Key Resources*, os entrevistados R7 e R8 mencionam outra vez os revendedores, "... a companhia tem um relacionamento direto com os consumidores através de suas revendedoras, é mais fácil identificar as necessidades dos clientes…", afirma R7. Já os respondentes R9, R10, R13, R15, R18e R20 comentam que a empresa possui custo-benefício e preço acessível para conseguir criar o produto. Segundo R11, R12, R18 e R19, a empresa desenvolve seus produtos com qualidade e credibilidade o que acarreta a fidelização de seus clientes. Para R17, a empresa desenvolve um trabalho de pesquisas de tendências nacionais e internacionais

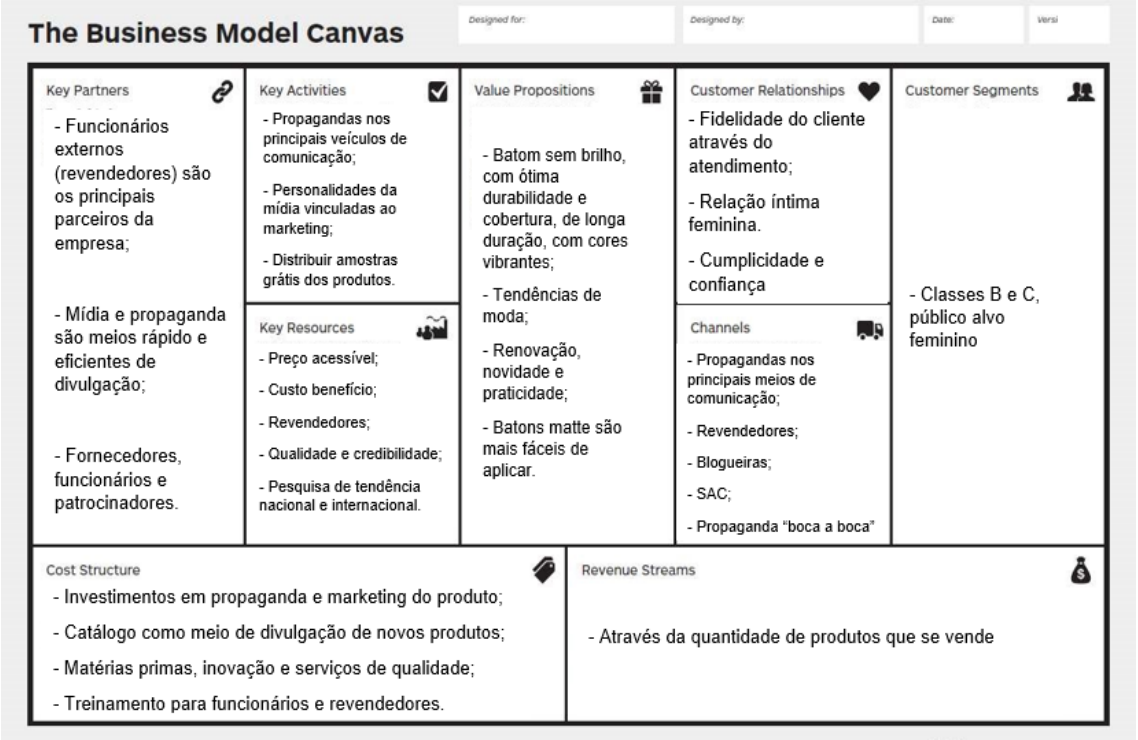
no mercado da beleza para conseguir criar seus produtos. "...Fazem uma análise das tendências de mercado nacional e internacional e de moda para fazer o produto..." afirma R17.

Em relação a qualidade de produto proposto, em *Value Propositions*, todas comentaram sobre as características que o uso do batom lhes proporciona e o porquê de o usarem. Além disso, R10 ressalta "... o batom acompanha a tendência de moda...". R7 comenta "...o batom matte tem uma ótima durabilidade e cobertura, de longa duração, além de cores vibrantes e bonitas…". R16 diz "...Deve ser para não ficar com a boca "melecada", além disso por ele secar rápido os maridos e afins agradecem...". R17 menciona "...A proposta do produto é tiras as mulheres da "mesmice", trazer renovação, novidade e praticidade, pois são mais fáceis de manusear e dificilmente saem da boca..."

Como principais meios de comunicação entre empresa-cliente, em *Channels*, o R7, R10 a R13 e R15 a R20 ressaltam o uso de propagandas nos principais meios de comunicação (redes sociais, internet, televisão etc.). R8, R9, R11, R12, R15 e R18 mencionam os revendedores como principal contato que a empresa possui para se comunicar. "… o contato dos revendedores que estão sempre no nosso dia a dia'', acrescenta R8. Para R12 e R17, um dos principais canais de comunicação utilizados atualmente entre empresa e consumidores, são as blogueiras, que divulgam a marca e os produtos nas principais redes sociais. R13 acredita que a propaganda "boca a boca" continua sendo muito eficaz e elevam as vendas. Já R14 e R19 mencionam o SAC (serviço de atendimento ao consumidor) como sendo o canal de relacionamento mais importante entre empresa-cliente.

Em *Customer Segments*, as classes sociais mencionadas pela maioria dos respondentes foram B e C, cujo público-alvo é o feminino, porém R11, R13 e R18acreditam que o produto pode ser usado por todas as classes sociais (A, B e C) sem distinção.

Figura 5 - BMC das percepções dos conceitos dos consumidores



Ao questionar sobre os tipos de gastos que a empresa deve ter para conseguir continuar na liderança, em *Cost Structure*, R7, R8, R10, R12, R13, R18 comentam que a companhia deve continuar investindo em propaganda e marketing do produto, além disso R7 e R8, ambos afirmaram o uso de catálogo como meio de divulgação de novos produtos. "... sempre tem novidades na revista'', afirma R8. Já R9, R11, R13, R15, R17, R18, R19 e R20 acreditam que a empresa deve investir em matérias primas, inovação e serviços de qualidade. Para R13, R17 e R19 também é necessário que a empresa invista em treinamentos e formação para seus colaboradores e principalmente para os revendedores.

Em *Revenue Streams* todos os respondentes afirmaram que a principal obtenção de renda da empresa é por meio da quantidade de produtos que são vendidos aos clientes no varejo.

4.4. Discussão

Por meio da comparação da abordagem dos três BMC dos funcionários internos, funcionários externos (revendedores) e consumidores, foi possível observar as percepções dos conceitos de cada *stakeholder* com relação a um produto da Empresa-Alpha.

Nota-se que em *Key Partners*, os funcionários mencionam mais parcerias que a empresa necessita ter para conseguir atingir seu objetivo, uma vez que, os colaboradores possuem uma visão geral de como o produto é feito e do que se precisa para fabricá-lo, como por exemplo, o batom matte. A maioria dos revendedores e consumidores não possuem acesso a essas informações, como mencionou o respondente 5 durante entrevista, inclusive este mesmo respondente comentou sobre as dificuldades de responder o questionário. Este talvez seria um ponto a melhorar na empresa, visto que, poderia ser uma maneira de capacitar os revendedores e, consequentemente, alavancar suas vendas.

Em *Key Activities* e em *Cost Structure*, nos três BMC foi mencionado o marketing do produto. Isso pode significar que este departamento está sendo eficaz, pois está atingindo os objetivos que a empresa busca, visto que o produto é líder de vendas no mercado, além de ser o produto mais vendido da empresa. Porém, vale ressaltar que, tanto os funcionários como os consumidores, comentaram que a empresa deveria fornecer amostras grátis do produto aos clientes para facilitar a escolha do batom matte que mais agrada. Tal atividade teria impacto na hora da compra, logo, venderia mais, como mencionou a respondente R7 na entrevista.

É possível perceber que em *Key Resources* e em *Cost Structure* tanto funcionários como revendedores ressaltam a importância de investimento em tecnologia e inovação no desenvolvimento dos produtos, uma vez que a companhia apresenta um produto de qualidade ao mercado, e constrói assim um bom relacionamento com seus clientes. Já o BMC dos consumidores, enfatiza custo-benefício e preço acessível como sendo um bom relacionamento entre empresa e cliente. O respondente 7 é um consumidor fiel a marca da empresa, que por sinal, possui quase a coleção inteira dos batons matte, e afirma que produto bom e barato como os que a companhia oferece, é o que fideliza o cliente.

Observa-se que, em *Value Propositions*, foi citado nos três BMC em comum a tendência de mercado, mostrando a preocupação da empresa em proporcionar aos seus consumidores produtos inovadores sempre os atualizando, como mencionou R8 durante entrevista.

Em *Customer Relationship*, os três BMC enfatizam a confiança e satisfação do cliente, visto que o respondente 7 comentou sobre a fidelidade à marca ao consumir o produto e aprová-lo.

Nota-se que em *Channels*, as respostas dos revendedores e dos consumidores foram praticamente a mesma, ou seja, ambos mencionam que um dos principais meios de comunicação entre empresa e cliente, são as propagandas transmitidas via internet ou televisão. Já os funcionários acreditam que o melhor meio de comunicação entre empresa e cliente é o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da companhia.

A respeito do público-alvo e a classe social a que o produto se destina, todos apresentaram a mesma informação, segundo os BMC em *Customer Segments*.

De acordo com as respostas dos três grupos de entrevistados, em *Revenue Streams*, a principal forma de obtenção de receita da empresa se restringe a venda em quantidade devido ao preço acessível de seus produtos. A garantia de venda é através de revendedores, como mencionou o respondente R6.

No grupo dos revendedores podemos definir dois perfis profissionais: uma revendedora (R4) que vende muito e consegue sempre bater suas metas de vendas e até mesmo ultrapassá-las, sendo esta sua principal fonte de renda; e outra revendedora R5, a qual não consegue utilizar as vendas como renda mensal, uma vez que, vende pouquíssimo.

Ao que parece, a R4 possui muitas vantagens que a R5 não tem como, por exemplo, viagens, reuniões e treinamento, dos quais R5 não participa e relata não ser informada. Logo, subentende-se que o fato da revendedora R4 vender mais, é privilegiada por isso, sendo que a empresa não proporciona nenhum incentivo a R5 para alavancar suas vendas tão pouco oferece treinamento adequado para exercer tal função. Porém, é importante destacar a possibilidade de a R4 vender mais que a R5 devido um maior empenho e dedicação no trabalho, visto que durante toda entrevista a mesma sempre compartilhou da sua satisfação com a marca e apresentou os benefícios oferecidos por seus produtos.

5. Conclusões

Por meio do estudo da abordagem Canvas com o uso do BMC foi possível apresentar um panorama como é a percepção dos *stakeholders* sobre um produto da Empresa-Alpha. O produto escolhido foi o batom matte. As entrevistas com funcionários da empresa, revendedores e consumidores possibilitaram definir 3 BMC no qual foi possível perceber as diferentes nuances.

Além disso, corroborou para identificar possíveis falhas e problemas que possam interferir no objetivo do produto e de apresentar os pontos fortes e que necessitam de melhorias dentro da empresa e sua relação com os consumidores.

As limitações do trabalho está o sigilo quanto às informações de valores de vendas por parte dos entrevistados e o uso de apenas uma empresa para o estudo. A contribuição para a prática está para que a Empresa-Alpha possa tomar ações para alinhar os valores e discursos entre os *stakeholders*. Como sugestão para futuros trabalhos está a utilização da abordagem Canvas para desenvolvimento de novos projetos e estudo do caso de possíveis problemas e dificuldades da relação de *stakeholders* com uma empresa.

Referencial Bibliográfico

ABIHPEC. (2021). Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Panorama do Setor 2021. *ABIHPEC*. https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2021/09/Panorama_do_ Setor_Atualizado_Agosto1408.pdf

ANVISA. (2005). *Resolução—RDC nº 211*. https://portal.anvisa.gov.br/

Corrêa, M. A. (2012). *Cosmetologia—Ciência e Técnica*. Livraria e Editora MedFarma.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7º ed). Atlas.

Glória Júnior, I., & Gonçalves, R. F. (2016). As barreiras e motivações para o uso da abordagem canvas. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1–17.

Osterwalder, A., Bernarda, G., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Editora Alta Books. http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. https://strategyzer.com/value-proposition-design

PMI. (2017). *Project Management Body of Knowledge Guide*. Four Campus Boulevard.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2015). *Administração da produção* (Vol. 4). Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.