



Estratégia e planejamento: Uma proposta de implementação do *Business Model Canvas* e da 5W2H no contexto do agronegócio.

Cândido Delfino Bolson De Arruda¹

Resumo: A tecnologia está cada vez mais em toda a parte e no campo e não é diferente. A tecnologia está inserida através das máquinas agrícolas, mas também através de dispositivos que podem ajudar na gestão financeira, no controle dos processos de produção, na logística, no fator clima, entre outros aspectos. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é a implementação de duas ferramentas de planejamento estratégico: o Canvas e a 5W2H. Em primeira instância, esses instrumentos têm por finalidade identificar os pontos de melhoria dentro da empresa. Após isso, faz-se necessário manter um planejamento em que todas as partes envolvidas na empresa conseguissem visualizar as mudanças. O contexto de desenvolvimento deste estudo foi uma propriedade rural voltada para o agronegócio. Esta propriedade rural está localizada na região da Quarta Colônia, além disso destaca-se que a propriedade está passando pelo processo de sucessão, ponto decisivo na trajetória de um negócio familiar. Assim, com a implementação das ferramentas espera-se que a empresa verifique em que ponto a gestão está falhando, em que atividade precisa inovar, além de orientar a tomada de decisão dos gestores do negócio e impactar positivamente na sua lucratividade. Como resultados desta intervenção, constatou-se pontos imprescindíveis para a vitalidade da instituição, que serão destacados ao longo do trabalho.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*; 5W2H; Planejamento estratégico; Agronegócio.

Strategy and planning: A proposal to implement the Business Model Canvas and 5W2H in the context of agribusiness.

Abstract: Technology is increasingly everywhere and in the field and it is no different. The technology is inserted through agricultural machinery, but also through devices that can help in financial management, in the control of production processes, in logistics, in the climate factor, among other aspects. In this sense, the objective of this work is the implementation of two strategic planning tools: Canvas and 5W2H. In the first instance, these instruments are intended to identify points of improvement within the company. After that, it is necessary to maintain a plan in which all parties involved in the company could visualize the changes. The development context of this study was a rural property focused on agribusiness. This rural property is located in the Quarta Colônia region, in addition to that the property is going through the succession process, a decisive point in the trajectory of a family business. Thus, with the implementation of the tools, the company is expected to verify at what point the management is failing, in what activity it needs to innovate, in addition to guiding the decision-making of the business managers and positively impacting its profitability. As a result of this intervention, it was found

¹ Candidobolson@gmail.com

essential points for the vitality of the institution, which will be highlighted throughout the work.

Keywords: Business Model Canvas; 5W2H; Strategic planning; Agribusiness.

Estrategia y planificación: una propuesta para implementar Business Model Canvas y 5W2H en el contexto de los agronegocios.

Resumen: La tecnología está cada vez más en todas partes y en el campo y no es diferente. La tecnología se inserta a través de la maquinaria agrícola, pero también a través de dispositivos que pueden ayudar en la gestión financiera, en el control de los procesos productivos, en la logística, en el factor climático, entre otros aspectos. En este sentido, el objetivo de este trabajo es la implementación de dos herramientas de planificación estratégica: Canvas y 5W2H. En primera instancia, estos instrumentos están destinados a identificar puntos de mejora dentro de la empresa. Después de eso, es necesario mantener un plan en el que todas las partes involucradas en la empresa puedan visualizar los cambios. El contexto de desarrollo de este estudio fue una propiedad rural enfocada en la agroindustria. Esta propiedad rural está ubicada en la región de Quarta Colônia, además de que la propiedad se encuentra en proceso de sucesión, un punto decisivo en la trayectoria de una empresa familiar. Así, con la implementación de las herramientas se espera que la empresa verifique en qué punto está fallando la gestión, en qué actividad necesita innovar, además de orientar la toma de decisiones de los gestores del negocio e impactar positivamente en su rentabilidad. Como resultado de esta intervención, se encontraron puntos esenciales para la vitalidad de la institución, los cuales serán destacados a lo largo del trabajo.

Palabras clave: Lienzo de modelo de negocio; 5W2H; Planificación estratégica; agroindustria.

1. Introdução

O diagnóstico empresarial é relevante para o levantamento das informações que depois podem ser utilizadas como conhecimento na tomada de decisão. Segundo Ourofino (2011), as organizações atuam em diferentes ambientes, sendo que informações e conhecimento são essenciais para o desenvolvimento dos novos produtos e expansão das empresas. O conhecimento gerado consiste diretamente nos seus ganhos financeiros, produtivos e estratégicos. Sendo assim os empreendimentos estão saindo do passado e convivendo na era das informações.

No agronegócio não é diferente, cada vez mais estão inseridos na era da informação. Tabus estão sendo quebrados e a tecnologia avança no dia a dia da propriedade rural. Uma realidade que está presente, mas que poderia ser utilizada de uma forma eficiente, neste sentido as ferramentas de gestão poderiam ser associadas e poderia auxiliar na gestão de todos os processos da instituição, facilitando o trabalho, diminuindo as despesas, aumentando a produtividade e os ganhos financeiros.

Neste trabalho abordaremos a implantação de duas ferramentas de gestão (CANVAS, 5W2H), em uma propriedade rural familiar situada na região da Quarta Colônia. Objetivo dessas ferramentas é trazer uma melhor visão geral da organização para todos os envolvidos no negócio, facilitando as decisões a serem tomadas. Relevante ressaltar que esta propriedade está passando pelo processo de sucessão.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

2.1 A estratégia do negócio pelo *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (CANVAS) constitui-se como uma ferramenta simples para descrever, visualizar, avaliar e alterar o modelo da atividade (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011b, p.12). Composto por nove grupos, apresenta um cenário interativo, sendo possível ver as relações entre os setores da empresa. A partir disso Osterwalder e Pigneur (2011), transformaram o esquema conceitual em um mapa visual, tendo assim uma ferramenta para criação e compreensão do modelo do empreendimento.

O objetivo desses autores foi claro, construir uma ferramenta simples e didática para qualquer pessoa consiga criar e modificar um plano de serviço. Isso facilita muito a troca de informações entre as pessoas envolvidas na organização (OROFINO, 2011).

Esta ferramenta consiste em um mapa visual com o intuito de orientar o desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o CANVAS é possível ilustrar as ideias e isso facilita a compressão de toda a equipe tanto no cenário atual como no futuro da empresa (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011b; OROFINO, 2011). Assim, o CANVAS é dividido em dois: a esquerda o lado emocional que está ligado à relação com os clientes, e a direita a parte lógica/racional, cujo foco é a eficiência do processo organizacional.

Desse modo, os nove blocos básicos que compõem o modelo de negócio, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011a), estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

Sendo assim, no momento de montar um plano de negócio, em termos de estruturas, recursos e processos, a demanda do cliente facilita bastante, direcionando a obtenção de um

maior lucro pela organização. Por fim, destaca-se que o uso desta ferramenta possibilita que todas as áreas da empresa consigam observar o crescimento da organização.

2.2 A construção dos planos de ação com a matriz 5W2H

A matriz *5W2H* foi introduzida no Japão com a finalidade do auxílio das ferramentas de (PDCA) derivado da PLAN-DO-CHECK-ACT, a ideia de plano de ação facilitou a visão das diversas tomadas de decisões das empresas. Para isso, todos os passos devem ser organizados de uma forma que seja fácil à visualização, possibilitando aos gestores que consigam acompanhar e modificar seu projeto rapidamente (SILVA et al., 2013; OLIVEIRA, 1996).

Na visão de Werkema (1995), na hora de elaborar um plano de ação baseado no *5W2H*, faz-se necessário desenvolver uma reunião com o grupo de pessoas que se envolveram com o projeto. Para ser constituído um plano de ação bem estruturado, ele deve deixar todos os pontos que serão realizados bem claros e, assim, promover um *check list*, (MESQUITA e VASCONCELLOS, 2009). A ferramenta *5W2H* tem por finalidade descrever um plano de ação da maneira mais fácil de ser compreendida pelo empregador, podendo assim responder as sete questões que são trazidas pelo instrumento de gestão (MEIRA, 2003).

Ao final do preenchimento da planilha se o plano de ação bem definido com fácil visualização dos processos que serão realizados, facilitando as decisões dos seus devidos responsáveis. Com a aplicação correta, as incertezas e dúvidas serão reduzidas ao extremo, pois a ferramenta estipula valor, tempo, local e finalidade. Tudo isso para que não ocorra um erro na hora de executar uma tomada de decisão e, assim, evitar que a empresa tenha prejuízos inesperados (SILVA et al., 2013).

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

A ferramenta CANVAS, quando destinada a um negócio, tem por finalidade analisar e levantar as principais informações que visam a sustentabilidade empresarial e identificar a forma de obtenção de lucro da instituição (CLARCK, 2013). Além disso, possibilita que o plano de estratégia se concretize em uma linguagem mais comum, facilitando o entendimento de todas as partes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ainda na visão de Osterwalder e Pigneur (2011), verifica-se que apesar de ser uma forma fácil de compreender, a ferramenta dentro dos nove blocos traz as quatro principais áreas de um negócio. São elas: Infraestrutura, clientes, ofertas e financeiro. Este *layout* de organização possibilita a melhor visualização da forma que a empresa gera valor.

Adicionalmente, a Matriz 5W2H permite visualizar com maior facilidade dados mais significantes dentro de um projeto dentro da empresa. Esta ferramenta possibilita, ainda, identificar os responsáveis dentro de uma organização, quais suas responsabilidades e o porquê realiza tais atividades (SEBRAE, 2008). Nesse sentido, a próxima seção abordará o processo de implementação da ferramenta escolhida no negócio em investigação.

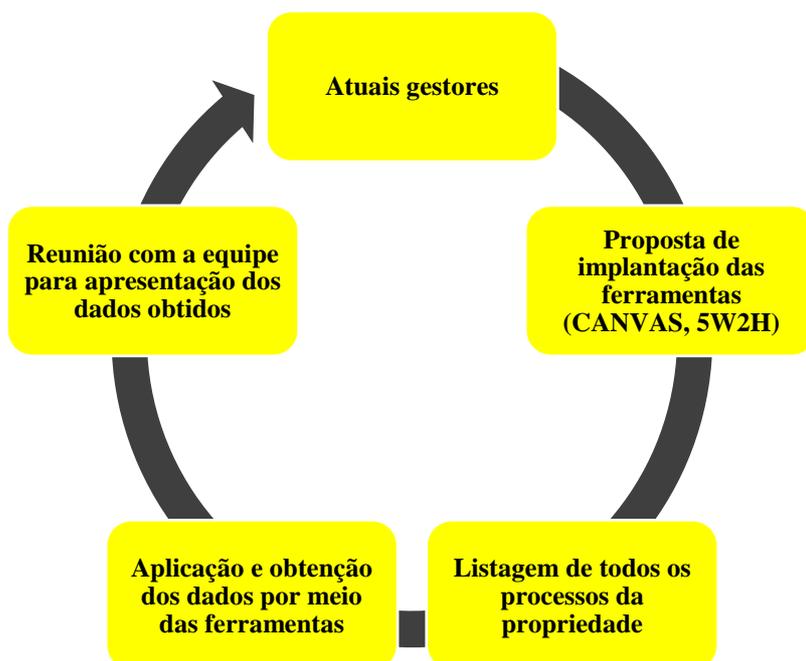
3. Operacionalização da ferramenta

Foi proposta a implementação das seguintes ferramentas: CANVAS e 5W2H, posteriormente levado até os gestores da propriedade, no primeiro momento a proposta não foi aceita devido às incertezas e a falta de conhecimento relacionado a tecnologia. Porém como a empresa está passando pelo processo de sucessão familiar foi feita uma reunião com os membros da organização, na qual chegamos a um consenso de fazer um teste.

Logo após, começou a parte operacional, listamos as tarefas de cada um e quais eram as dificuldades encontradas, listamos também todos os processos de produção e começamos a introduzir dentro das ferramentas. Em pouco tempo conseguimos identificar nossas falhas, onde estávamos gastando recursos sem um retorno, quais nossos reais pontos fortes, entre outros aspectos relevantes para a tomada de decisão.

Após a coleta de dados foi levado novamente aos gestores da empresa, no qual foi apresentada toda a pesquisa que tínhamos construído e os apresentamos passo a passo. As sugestões foram aceitas e começamos definitivamente a implantação oficial das ferramentas dentro da organização.

Figura 1 - Processo de implantação das ferramentas.

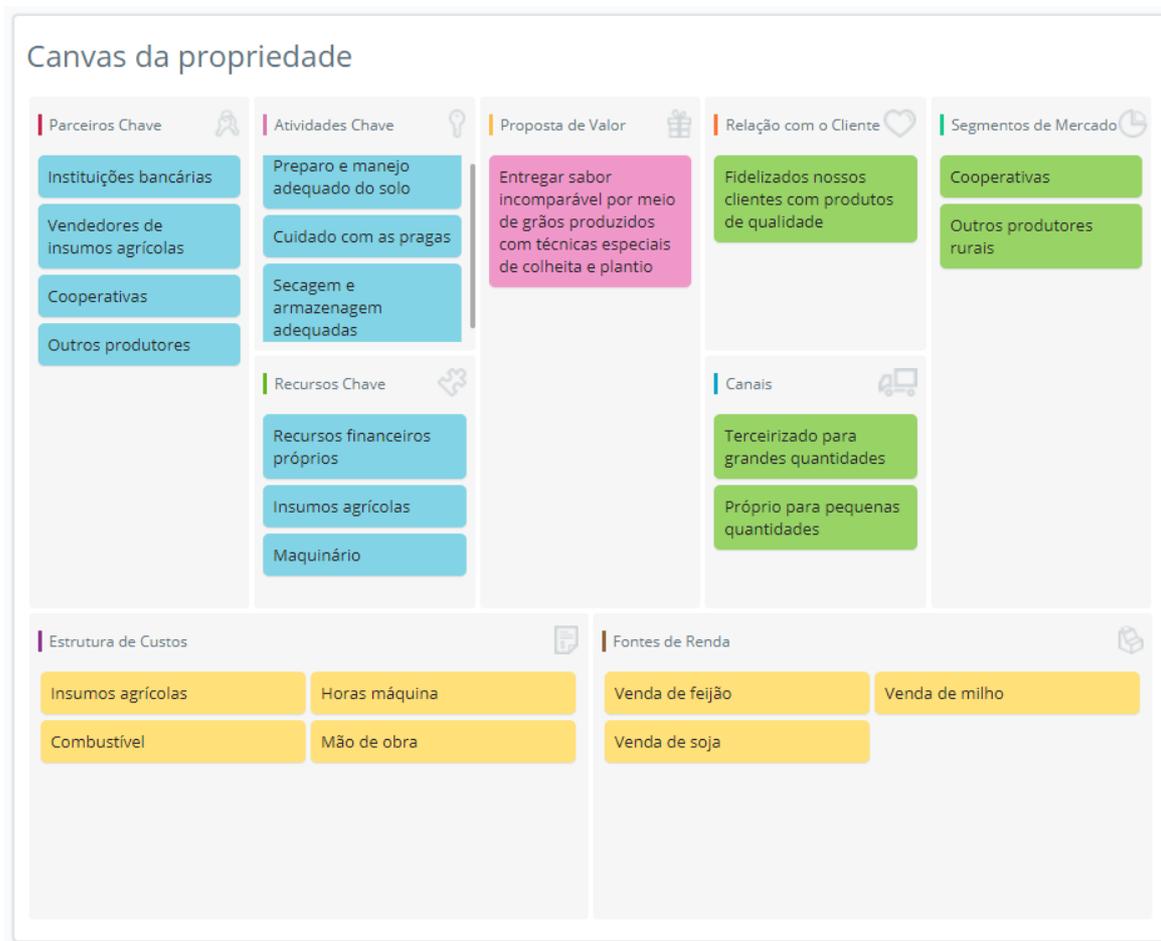


Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

3.1 Ferramenta Canvas

No início da aplicação do CANVAS, deve-se ter a visão da totalidade do que se espera em termos de estratégia do negócio. A Figura 2 apresenta essa perspectiva aplicada à propriedade.

Figura 2 - Os elementos do CANVAS



Fonte: elaborada pelo autor. (2022)

3.1.1 Definição da “Proposta de Valor”

A proposta de valor de um negócio é o que de fato a organização entrega ao seu público consumidor. É o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes.

Para definição da proposta de valor de um empreendimento, faz-se necessário projetar o que o cliente recebe ao desenvolver a experiência de consumo com o produto ou serviço desse negócio.

No contexto de empreendimento em análise, fixou-se a proposta de valor: “Entregar sabor incomparável por meio de grãos produzidos com técnicas especiais de plantio e colheita”.

3.1.2 Definição dos “Segmentos de clientes”

São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes. Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes segmentos de clientes: *“Nossos clientes são as cooperativas e outros produtores rurais com venda direta”*.

3.1.3 Definição dos “Canais”

São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes canais: *“O frete é terceirizado quando vendemos em grande quantidade e próprio quando a quantidade a ser entregue é menor”*.

3.1.4 Definição do “Relacionamento com clientes”

Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes. Para determiná-lo, podem-se fazer as perguntas: Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio.

Para o contexto de negócio em análise, definiu-se a seguinte forma de relacionamento com os clientes: *“Procuram fidelizar os clientes entregando um produto de qualidade”*.

3.1.5 Definição dos “Recursos principais”

Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. Para determiná-lo, podem-se fazer as perguntas: Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se os seguintes recursos principais: “Recurso financeiro próprio, insumos agrícolas, maquinário e extensão de terra”.

3.1.6 Definição das “Atividades-chave”

Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes. Para determiná-las, podem-se fazer as perguntas: Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se as seguintes atividades-chave: “Preparo e manejo adequado do solo, cuidado com as pragas, secagem e armazenagem adequadas”.

3.1.7 Definição das “Parcerias principais”

Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Para determiná-las, podem-se fazer as perguntas: Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam.

Para o contexto de empresa em análise, fixaram-se as seguintes parcerias principais: “Instituições bancárias, vendedores de insumos agrícolas, cooperativas e outros produtores”.

3.1.8 Definição da “Estrutura de custo”

É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Quais são os custos mais importantes em nossa instituição? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras.

Para o contexto de negócio em análise, definiu-se a seguinte estrutura de custo: “Insumos agrícolas, defensivos, horas máquina, combustível e mão de obra”.

3.1.9 Definição das “Fontes de receita”

Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente. Para determiná-la, podem-se fazer as perguntas: Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita.

Para o contexto de negócio em análise, fixaram-se as seguintes fontes de receita: “Venda de feijão, milho e soja”.

3.2 Ferramenta 5W2H

Após ter claramente fixada a estratégia da casa, o próximo passo é desenvolver planos de ação para agir em função das prioridades da entidade. A Matriz 5W2H considera sete perguntas importantes para delinear os planos de ação para a organização, são elas: O que? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde? A Figura 3 apresenta a sua configuração.

Figura 3 - Elementos das 5W2H.



Fonte: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-5w2h/> (2022)

3.2.1 Planos de ação pela Matriz 5W2H

Visando definir os planos de ação da empresa investigada, inicialmente, fixaram-se as prioridades de ação do negócio. Assim, os blocos trabalhados foram: a estrutura de custos, a proposta de valor, as atividade-chave, os recursos principais e os canais. O Quadro 1 expõe os planos de ação que serão executados pela propriedade.

Quadro 1 - Planos de ação da propriedade.

O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Implantar ferramentas administrativas dentro da propriedade, usar a tecnologia para controlar os processos.	Com a implantação da tecnologia, podemos controlar melhor os custos e as despesas e saber qual lucro real da empresa.	Cândido.	Na propriedade.	A partir de 01/11/2021.	Primeiro passo é adquirir mais experiência com a ferramenta, para que depois que esteja implantada eu consiga dar assistência para os demais.	Custo com treinamento, e com a licença das ferramentas.
Aquisição de uma máquina de pré limpeza, para eliminar o serviço manual e agilizar a produção.	Com a compra da máquina aumentaremos a nossa capacidade de limpeza do grão e entregamos com muito mais qualidade.	Cândido.	No setor "industrial" da propriedade.	A partir de 01/06/2021.	Precisamos de recursos financeiros de terceiros (financiamento). Com esse recurso compraremos uma máquina que suporte nossa produção.	Custo da máquina do frete de transporte até a empresa.
Nosso recurso financeiro próprio é limitado, consequentemente e não conseguimos expandir a área cultivada.	Sem a ajuda do banco estamos estagnados e não conseguimos mais recursos próprios para cultivar mais.	Cândido/ Maria	No setor agrícola da propriedade.	Já em andamento.	Arrendando terras para ter o contrato de arrendatário, necessário para conseguir financiamento.	Custo de locomoção até as propriedades com proposta de arrendamento e custo com o projeto de custeio da lavoura.
Compra de maquinário agrícola com mais tecnologia, podendo assim ter mais precisão em todas as etapas.	Conseguimos maior aproveitamento da terra, menos desperdício de insumo, maior produtividade e eliminamos serviço manual.	Cândido/ Guilherme / Rafael	No setor agrícola da propriedade.	Já em andamento.	Identificar onde estão ocorrendo falhas na produção para poder fazer aquisição da máquina, em ordem de importância devido ao custo elevado das máquinas.	Vai depender de cada maquinário.
Compra de um caminhão para efetuar vendas.	Com nosso próprio veículo reduzimos as despesas com fretes na hora da venda. E na hora da compra de insumos nós mesmos buscamos	Maria/Noliana	Setor de logística da empresa.	A partir de 01/09/2021.	Procurar um caminhão em boas condições de suporte aumenta nossa capacidade produtiva, neste caso não precisa ser um veículo novo devido ao valor. E com o passar do tempo com o aumento da produção é preciso trocar o caminhão para um maior.	Compra do veículo e combustível.

Fonte: elaborado pelo autor. (2022)

Por meio deste quadro se identifica todos os pontos a serem melhorados e principalmente a maioria dos que participam da empresa conseguiram entender e opinar para uma melhor tomada de decisão.

4. Principais resultados para o negócio

Finalizando este trabalho tem-se a noção da importância do uso de ferramentas adequadas para a melhor gestão do negócio. No agronegócio não é diferente, apesar de ser uma atividade que sofre resistência quando se trata do uso de tecnologia. Porém, a realidade atual é bem diferente, os tempos são outros, o avanço tecnológico está cada vez mais dentro das propriedades rurais.

A diversificação agrícola é muito abrangente e, quando se entra no ramo do agronegócio, estamos falando de uma potência tanto para o setor financeiro do país quanto no setor alimentício.

Percebeu-se que, com a implantação das ferramentas (CANVAS e 5W2H), foi possível uma visualização mais abrangente de todos os processos da propriedade. Além disso, possibilita que o plano de estratégia se concretize em uma linguagem mais comum, facilitando o entendimento de todas as partes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Mapeou-se os erros, os pontos fracos, identificando onde é preciso inovar, os pontos forças e verificamos onde a empresa agrega valor, possibilitando ainda identificar os responsáveis dentro de uma organização, quais suas responsabilidades e o porquê realiza tais atividades (Sebrae). Com esses artefatos os membros da empresa poderão ter uma compreensão melhor dos processos realizados e quais projetos futuros devem ser implementados.

Quando se trata de uma organização familiar que está passando por processo de sucessão, na qual os fundadores estão passando a gestão, a tarefa de manter a organização já consolidada torna-se complicada. Diante desse processo, os novos gestores ainda não têm o controle total do empreendimento, necessita-se de ferramentas que os auxiliem a compreender melhor o negócio e implementar processos de melhoria para garantir o sucesso. Por fim, destaca-se que, com dedicação, esforço e aplicação de ferramentas de planejamento, foi possível fazer um diagnóstico da atual gestão e quais as melhorias precisam ser priorizadas.

5. Referências

CLARK, T. **Business model you**: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MESQUITA, A. M.; VASCONCELLOS, D. S. S. Utilização do ciclo PDCA e das Ferramentas da Qualidade na elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP). In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru (SP), SIMPEP, 2009.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

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.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H - PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**. 2021.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. **Anais...** Horizontina, 2013.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.