Universidade Federal de Campina Grande
Curso de Administra´2o

DEYPSON AQUILA BATISTA RODRIGUES

BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA DE MODELAGEM E PLANEJAMENTO DE PEQUENOS NEGΦCIOS: O Caso da Gelo Mais.

CAMPINA GRANDE
2026

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Sistema de Bibliotecas - SISTEMOTECA
Catalogação de Publicação na Fonte. UFCG - Biblioteca Central

R696b Rodrigues, Deypson Aquila Batista.

Business Model Canvas como ferramenta de modelagem e planejamento de pequenos negócios: o caso da Gelo Mais / Deypson Aquila Batista Rodrigues. – 2026.

19 f. : il. color.

Artigo (bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2026.

"Orientação: Profa. Dra. Sídia Fonseca Almeida".

Referências.

1. *Business Model Canvas* (BMC). 2. Gestão de Microempresas. 3. Planejamento Estratégico. 4. Expansão Empresarial. 5. Indústria de Gelo. 6. Empresa Gelo Mais – Campina Grande (PB). I. Almeida, Sídia Fonseca. II. Título.

UFCG/PB

CDU 005.71-022.51/.55(04)

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA MEIRE EMANUELA DA SILVA MELO CRB-15/568

Universidade Federal de Campina Grande
Curso de Administra´²o

BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA DE MODELAGEM E PLANEJAMENTO DE PEQUENOS NEGΦCIOS: O Caso da Gelo Mais.

Trabalho de Conclus²o de Curso em formato Artigo Cientºfico apresentado ao curso de Bacharelado em Administra´²o, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exig¸ncias para obten´²o do tºtulo de Bacharel em Administra´²o.

Orientador(a): Profł. Drł. Sºdia Fonseca Almeida.

CAMPINA GRANDE

2026

Business Model Canvas como Ferramenta de Modelagem e Planejamento de Pequenos NegÆcios: O Caso da Gelo Mais.

Deypson Aquila Batista Rodrigues[1]
Sônia Fonseca Almeida[2]

RESUMO

O empreendedorismo ¶ um pilar essencial para o desenvolvimento socioeconômico, impulsionando a inova´²o e a competitividade por meio da explora´²o estrat¶gica de oportunidades. No cen®rio brasileiro, o setor apresenta altas taxas de ades²o, funcionando como uma alternativa para autonomia profissional em meio a oscila´Þes do mercado de trabalho. Contudo, a sustentabilidade desses negÆcios, especialmente no complexo ambiente industrial, exige um planejamento estruturado e a ado´²o de metodologias de gest²o, como o Business Model Canvas, que proporcionam uma vis²o sist¸mica e auxiliam na tomada de decisÞes estrat¶gicas. Este artigo tem como objetivo discorrer sobre a elabora´²o e aplica´²o de um Quadro de Modelo de NegÆcios para a Gelo Mais, empresa produtora de gelo, situada em Campina Grande - PB, visando dar suporte ¯ expans²o e consolida´²o do seu modelo de negÆcios. Foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratÆria. No tocante aos meios utilizados para a realiza´²o do estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa. O trabalho abordou a an®lise do contexto empresarial, seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e amea´as, al¶m de sugerir estrat¶gias para otimiza´²o de processos e expans²o. A aplica´²o do Business Model Canvas permitiu identificar que a Gelo Mais apresenta um modelo de negÆcio operacionalmente funcional, com proposta de valor clara e alinhada ao mercado local. Contudo, a ferramenta tamb¶m evidenciou pontos cr²ticos, especialmente relacionados ¯ depend¸ncia energ¶tica, necessidade de moderniza´²o tecnolÆgica e profissionaliza´²o de processos comerciais.

Palavras-chave: Business Model Canvas (BMC); gest²o de microempresas; planejamento estrat¶gico; expans²o empresarial; indßstria de gelo.

Business Model Canvas as a Modeling and Planning Tool for Small Businesses: The Case of Gelo Mais.

ABSTRACT

Entrepreneurship is widely recognized as a fundamental pillar for economic and social development, driving innovation, job creation, and market competitiveness. According to Dornelas (2020), it involves not only creating new businesses but also implementing strategic actions to identify and exploit opportunities, face challenges, and develop innovative solutions. In Brazil, entrepreneurship stands out as a viable alternative to labor market fluctuations and the growing desire for professional autonomy. Data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024) indicates that the country has one of the highest entrepreneurship rates in the world, highlighting the importance of studies focused on improving management and strategic planning. In the industrial context, this field presents specific challenges, such as the need for efficient production management, logistics, technological innovation, and process optimization. Unlike the trade and services sectors, where flexibility and customer adaptation prevail, industry requires structured planning and tools that assist in strategic decision-making (Dornelas, 2020). Consequently, using modeling, planning, and management tools has become indispensable to ensuring predictability and efficiency, allowing entrepreneurs to have a systemic view of their operations and better identify risks and opportunities, with the Business Model Canvas being a prominent tool for this purpose.

Keywords: Business Model Canvas (BMC); Micro-enterprise management; strategic planning; business expansion; ice industry.

1 Introdu´²o

O empreendedorismo ¶ amplamente reconhecido como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento econ×mico e social, impulsionando a inova´²o, a gera´²o de empregos e a competitividade nos mercados. Segundo Dornelas (2020), empreender envolve n²o apenas a cria´²o de novos negÆcios, mas tamb¶m um conjunto de a´Þes estrat¶gicas voltadas para a identifica´²o e explora´²o de oportunidades, o enfrentamento de desafios e a implementa´²o de solu´Þes inovadoras. No Brasil, o empreendedorismo destaca-se como uma alternativa vi®vel diante das oscila´Þes do mercado de trabalho e do desejo crescente por autonomia profissional. Dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024) indicam que o pa°s possui uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, evidenciando a relev°ncia de estudos focados na melhoria da gest²o e do planejamento estrat¶gico das empresas.

No contexto industrial, o empreendedorismo apresenta desafios específicos, como a necessidade de uma gestão eficiente da produção, logística, inovação tecnológica e otimização de processos. Diferentemente dos setores de comércio e serviços, onde a flexibilidade e a adaptação ao cliente são predominantes, a indústria exige um planejamento estruturado e ferramentas que auxiliem na tomada de decisões estratégicas (Dornelas, 2020).

A utilização de ferramentas de modelagem, planejamento e gestão tornou-se indispensável para garantir maior previsibilidade e eficiência na administração dos negócios. Segundo Dornelas (2020), a implementação de metodologias estruturadas possibilita que empreendedores tenham uma visão sistêmica de suas operações, facilitando a identificação de riscos e oportunidades. Entre as principais ferramentas utilizadas para esse fim, destaca-se o Quadro de Modelo de Negócios (Business Model Canvas).

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que um modelo de negócios bem definido permite que empresas industriais identifiquem oportunidades de mercado, aprimorem suas cadeias produtivas e fortaleçam sua posição competitiva. Nesse sentido, ferramentas de modelagem de negócios, como o Business Model Canvas (BMC), são apontadas como essenciais para proporcionar uma visão integrada e estratégica das atividades empresariais.

Dornelas (2020), por sua vez, enfatiza que empresas industriais precisam não apenas compreender suas operações internas, mas também estruturar um planejamento estratégico que possibilite um crescimento sustentável.

Em termos específicos, o setor de fabricação de gelo desempenha um papel crucial em diversos segmentos da economia, incluindo alimentação, eventos, supermercados, hospitais e indústrias químicas. A crescente demanda por gelo, aliada à necessidade de eficiência produtiva e energética, incentiva empreendedores desse ramo a buscarem novas estratégias de gestão e inovação. Apesar de consolidado, o mercado de fabricação de gelo enfrenta desafios relacionados à sazonalidade da demanda, custos operacionais e sustentabilidade ambiental (Comgelo, 2013; Hexport, 2023).

O setor de produção e comercialização de gelo em Campina Grande - PB segue a tendência nacional, apresentando um crescimento significativo nos últimos anos. O município, por possuir um comércio diversificado e uma movimentação intensa no setor de eventos, registra um aumento na demanda por gelo, tanto para consumo doméstico, quanto para estabelecimentos comerciais. Pequenos e médios fabricantes buscam se consolidar no mercado local, mas enfrentam desafios relacionados à logística, concorrência e custos operacionais. Nesse cenário, ferramentas que possibilitam uma gestão mais eficiente tornam-se essenciais para a competitividade e sustentabilidade do setor (PB Agora, 2017; FIEP, 2022).

Nesse contexto, est® inserida a Gelo Mais, uma microempresa individual (MEI) localizada em Campina Grande, Para°ba, especializada na fabrica´²o e distribui´²o de gelo, que busca consolidar sua posi´²o no mercado regional e expandir sua capacidade produtiva para atender a uma demanda crescente. Para enfrentar os desafios inerentes ao setor e otimizar seus processos, o presente estudo prop×s a aplica´²o do Business Model Canvas como ferramenta principal para mapear e estruturar os aspectos centrais do seu modelo de negÆcios.

Al¶m do suporte oferecido pelas ferramentas de modelagem de negÆcios, a import°ncia da inova´²o na gest²o das pequenas indßstrias tamb¶m ¶ um fator determinante para a formula´²o deste estudo. Empresas que adotam metodologias modernas para planejamento e estrutura´²o dos seus processos demonstram maior resili¸ ncia frente ¯s oscila´Þes do mercado. Diante de tal constata´²o, surgiu o interesse de aplicar a ferramenta Business Model Canvas como um potencial diferencial estrat¶gico para a Gelo Mais, permitindo n²o apenas a expans²o de suas opera´Þes, mas tamb¶m a cria´²o de um modelo de negÆcios mais eficiente e sustent®vel em longo prazo (Monteleone, 2020; USP, 2020).

Sendo assim, o presente estudo teve como foco o seguinte questionamento central: de que modo a aplica´²o do Business Model Canvas (BMC) como ferramenta de modelagem e planejamento de negÆcios pode contribuir para a consolida´²o e expans²o da Gelo Mais?

Para responder ao problema de pesquisa, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: demonstrar a aplicabilidade pr®tica do Business Model Canvas (BMC) como ferramenta de modelagem e planejamento de negÆcios no processo de consolida´²o e expans²o da Gelo Mais.

Evidentemente, a pesquisa contribuiu para o aprofundamento acad¸ mico sobre a aplica´²o dessa ferramenta no contexto de pequenas indßstrias, em um segmento que, apesar de sua relev°ncia econ×mica, ainda enfrenta desafios na implementa´²o de estrat¶gias eficazes de crescimento. A car¸ ncia de estudos focados em micro e pequenas empresas do setor industrial motivou a realiza´²o deste trabalho, que, al¶m de servir como refer¸ ncia pr®tica para a Gelo Mais, poder®auxiliar outros empreendedores que busquem otimizar suas opera´Þes e expandir seus negÆcios de maneira estruturada (Dornelas, 2020).

Pode-se afirmar, diante do exposto, que a import°ncia deste estudo se justifica pela necessidade de fornecer um suporte estrat¶gico a Gelo Mais, auxiliando sua adapta´²o ¯s exig¸ ncias do mercado e garantindo sua competitividade a longo prazo. A aplica´²o do BMC, ou, simplesmente, Modelo Canvas, permite que a empresa visualize de forma clara suas for´as, fraquezas, oportunidades e amea´as, al¶m de definir estrat¶gias para aprimorar sua estrutura organizacional e efici¸ ncia produtiva. Al¶m do impacto pr®tico para a empresa, este trabalho contribui academicamente ao demonstrar a import°ncia da utiliza´²o de ferramentas de

modelagem e planejamento de neg√cios para a gest²o e expans²o de pequenas indßstrias. A pesquisa refor´a o papel do planejamento estrat¶gico como fator determinante para a longevidade e o sucesso empresarial, especialmente em setores industriais que demandam maior organiza´²o e controle operacional (Osterwalder; Pigneur, 2011).

2. Fundamenta´²o Te√rica

2.1 Panorama do Setor Produtivo de Gelo no Brasil

O setor de fabrica´²o e comercializa´²o de gelo no Brasil esteve historicamente vinculado ¯ sazonalidade, especialmente em regiÞes de clima quente e com forte atividade tur°stica. Inicialmente, esse produto era utilizado quase que exclusivamente na conserva´²o de alimentos perec°veis, mas sua aplica´²o foi se diversificando para setores como alimenta´²o, eventos, hospitalar e indßstrias qu°micas. De acordo com a Hexport (2023), a indßstria de gelo passou por um processo de moderniza´²o tecnol√gica e aumento de efici¸ncia energ¶tica, adequando-se ¯s exig¸ncias do mercado contempor°neo por sustentabilidade e qualidade.

A Associa´²o Brasileira da Indßstria de Gelo (ABG, 2022) apontou que a produ´²o nacional ¶ formada majoritariamente por micro e pequenas empresas. Essas organiza´Þes enfrentaram desafios log°sticos e operacionais, como a necessidade de armazenamento adequado e o aumento de custos com energia el¶trica. Al¶m disso, enfrentaram obst®culos relacionados ¯ informalidade do setor e ¯ aus¸ncia de certifica´Þes, que afetam a competitividade e a padroniza´²o dos produtos, como destacado por Souza (2023) ao tratar da import°ncia da certifica´²o sanit®ria e da profissionaliza´²o das empresas do segmento.

Uma reportagem veiculada pelo G1 (2019) evidenciou que o aumento das temperaturas e a urbaniza´²o intensificaram o consumo de gelo no Brasil, impulsionando a entrada de novos empreendedores no setor. Tal din°mica contribuiu para reduzir os efeitos negativos da sazonalidade, tornando o gelo um produto de uso cotidiano. Em Campina Grande ¯ PB, o crescimento do com¶rcio local e a realiza´²o de grandes eventos, como o S²o Jo²o, aumentaram a demanda pelo produto, evidenciando o potencial do setor para a economia regional.

Segundo a Ag¸ncia de Not°cias A Uni²o (2023), a indßstria de transforma´²o na Para°ba cresceu 6,5% em 2022, sendo o maior crescimento do Nordeste e o terceiro maior do pa°s. Esse avan´o se relacionou ¯ instala´²o de empresas no setor de energias renov®veis, bem como ¯

diversifica´²o da matriz industrial local. A Federa´²o das Indßstrias do Estado da Paraºba (FIEP, 2024) destacou que a´Þes voltadas ¯ qualifica´²o profissional, inova´²o e apoio ¯ competitividade foram essenciais para o desenvolvimento do setor, especialmente por meio do suporte do SENAI, SESI e IEL.

Todavia, apesar das oportunidades, o mercado de gelo na Paraºba ainda enfrentou desafios como a informalidade, a alta competitividade e os elevados custos operacionais. A certifica´²o e a moderniza´²o tecnolÆgica foram apontadas como caminhos essenciais para garantir a sustentabilidade do setor e a seguran´a dos consumidores (Souza, 2023).

Uma vez realizada a explana´²o sobre o panorama da indßstria produtora de gelo no Brasil, torna-se pertinente discorrer sobre a influ¸ncia dos pequenos negÆcios sobre os indicadores econ×micos nacionais.

2.2 O Empreendedorismo no Contexto dos Pequenos NegÆcios

O empreendedorismo em pequenos negÆcios representou uma alternativa diante da instabilidade econ×mica e das limita´Þes do mercado de trabalho formal. Segundo Dornelas (2020), empreender envolveu mais do que abrir um negÆcio; significou identificar oportunidades, assumir riscos e criar valor por meio de inova´²o. O Brasil se destacou no cen®rio internacional, apresentando uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), aproximadamente 30% da popula´²o adulta brasileira esteve envolvida com algum tipo de atividade empreendedora, sendo que a maioria estava ligada a negÆcios de pequeno porte, especialmente microempreendedores individuais (MEIs). Dados da Ag¸ncia Sebrae (2024) apontaram que, em novembro de 2023, 96% das vagas de emprego formais criadas no paºs foram provenientes de pequenos negÆcios, consolidando a importºncia do setor para a economia nacional.

O Servi´o Brasileiro de Apoio ¯s Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022) observou que esses negÆcios emergiram a partir da busca por autonomia, estabilidade financeira e realiza´²o pessoal. No entanto, tamb¶m enfrentaram dificuldades como falta de planejamento, baixa inova´²o e gest²o deficiente. Para Schumpeter (1982), o empreendedor ¶ o agente da "destrui´²o criativa", ou seja, aquele que promove rupturas no mercado ao propor solu´Þes inovadoras.

Informa´Þes recentes divulgadas pela Secretaria de Comunica´²o da Presid¸ncia da Repßblica (2025) indicaram que o Brasil registrou a abertura de 1,4 milh²o de pequenos

negÆcios no primeiro trimestre de 2025, sendo 78% desse total correspondente a MEIs. Essa tend¸ncia reafirmou o papel dos pequenos negÆcios na gera´²o de empregos e na descentraliza´²o do desenvolvimento econ×mico.

Contudo, a mortalidade empresarial ainda foi um grande desafio. Pesquisa realizada pelo SEBRAE/RS (2024) mostrou que cerca de 40% das micro e pequenas empresas encerraram suas atividades antes de completarem cinco anos de exist¸ncia. Os principais fatores identificados foram a gest²o financeira prec®ria, aus¸ncia de planejamento estrat¶gico e alta competitividade.

2.3 Modelagem e Planejamento de NegÆcios: Principais Conceitos e Ferramentas

A modelagem e o planejamento de negÆcios constitu°ram etapas essenciais para a estrutura´²o de empreendimentos sustent®veis. Para Drucker (2001), o sucesso empresarial esteve diretamente ligado ¯ capacidade de transformar ideias em a´Þes organizadas. Nesse sentido, o modelo de negÆcios permitiu visualizar de maneira integrada como a empresa criava, entregava e capturava valor no mercado.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negÆcios ¶ uma representa´²o lÆgica de como uma organiza´²o opera. Essa representa´²o pode ser construºda a partir de ferramentas visuais como o Business Model Canvas, que auxiliam empreendedores a compreender melhor suas atividades e estrat¶gias. Al¶m disso, o planejamento empresarial funcionou como um guia estrat¶gico, orientando o empreendedor na tomada de decisÞes com base em metas claras e recursos definidos.

A aplica´²o de outras ferramentas merece destaque, a exemplo da Matriz SWOT, o Modelo das 5 For´as de Porter, a Matriz BCG, o Plano de NegÆcios e o Design Thinking, que complementaram a an®lise e organiza´²o dos empreendimentos. Segundo o SEBRAE (2023), a utiliza´²o de plataformas digitais e metodologias visuais acessºveis tornou o processo mais din°mico e aplic®vel, especialmente para pequenos empres®rios com pouca forma´²o t¶cnica. Entretanto, o presente estudo enfatizou a aplica´²o do BMC, motivo pelo qual o tÆpico seguinte dedica-se ao seu detalhamento.

2.3.1 Quadro de Modelo de NegÆcios ¯ Modelo Canvas

O Business Model Canvas (BMC), sistematizado por Osterwalder e Pigneur (2011), constitui uma das ferramentas mais difundidas no °mbito da modelagem de negÆcios contempor°nea. Estruturado a partir de nove blocos fundamentais ´ Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos ´ o BMC visa responder a quatro dimensÞes essenciais da organiza´²o: O Qu¸, Para Quem, Como e Quanto. Sob essa Ætica, a ferramenta viabiliza uma percep´²o gr®fica, sist¸mica e estrat¶gica do fluxo operacional de um empreendimento, conforme ilustrado na Figura 1.

Nesse contexto, Dornelas (2020) argumenta que a ado´²o do Canvas proporciona maior clareza na identifica´²o de objetivos estrat¶gicos, fomentando processos decisÆrios mais assertivos. Complementarmente, Silva e Oliveira (2021) observam que a aplica´²o do modelo em micro e pequenas empresas estimula o pensamento colaborativo e incrementa a capacidade adaptativa dos gestores. Entende-se, portanto, que a flexibilidade e a natureza intuitiva da ferramenta tornam sua implementa´²o vi®vel, inclusive em ambientes organizacionais caracterizados pela escassez de recursos.

Os componentes que integram o modelo s²o descritos a seguir.

1. Segmentos de Clientes: define os distintos grupos de indiv°duos ou organiza´Þes que a empresa se propÞe a atender;

2. Proposta de Valor: conjunto de benef°cios (produtos ou servi´os) que criam valor para um segmento espec°fico, diferenciando a organiza´²o frente ¯ concorr¸ncia;

3. Canais: interfaces de comunica´²o, distribui´²o e venda pelas quais a empresa entrega sua proposta de valor;

4. Relacionamento com Clientes: estabelece as categorias de intera´²o mantidas com cada segmento (ex.: assist¸ncia personalizada, autosservi´o ou servi´os automatizados);

5. Fontes de Receita: representam o fluxo financeiro gerado por meio de cada segmento de cliente, abarcando mecanismos de precifica´²o e modalidades de pagamento;

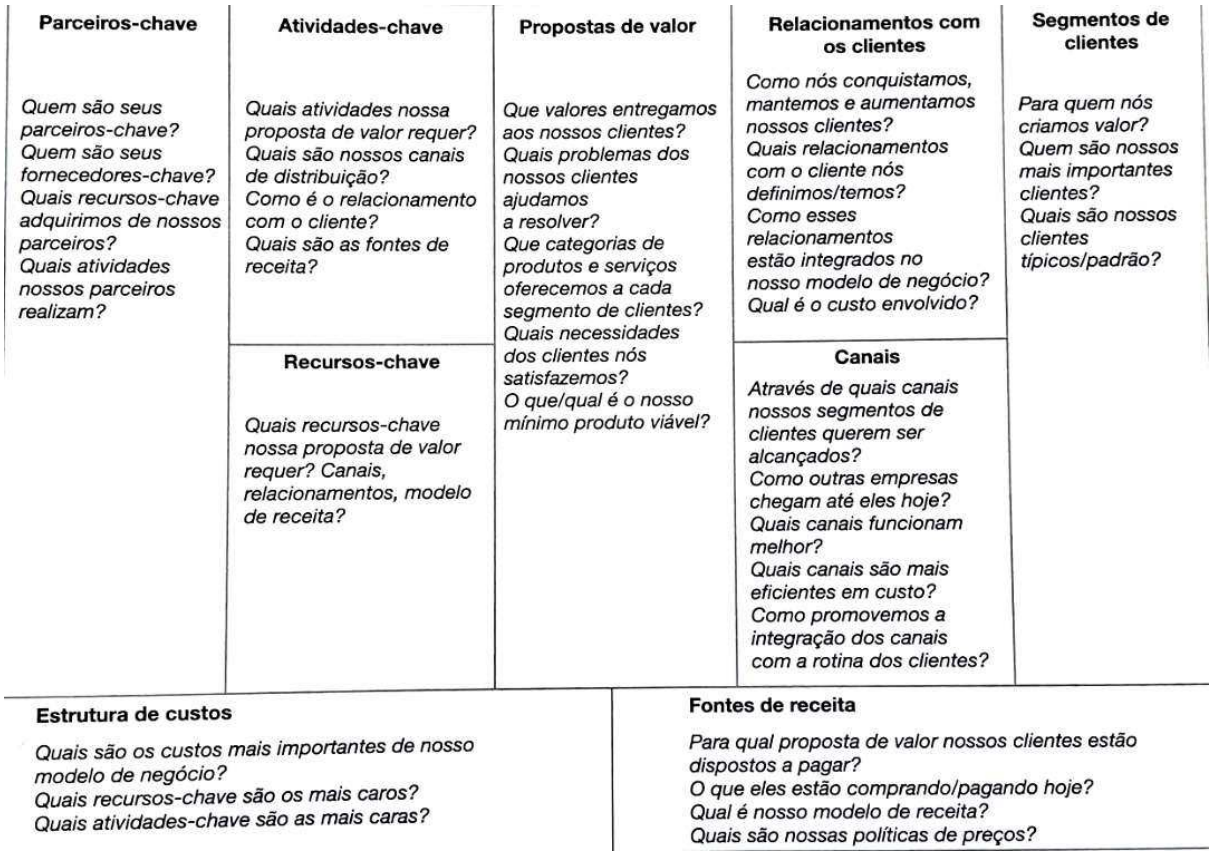
6. Recursos-Chave: ativos fundamentais (f°sicos, intelectuais, humanos ou financeiros) necess®rios para a viabiliza´²o do modelo de negÆcio;

7. Atividades-Chave: a´Þes cr°ticas que a organiza´²o deve executar para operar com¸xito;

8. Parcerias-Chave: rede de fornecedores e aliados estrat¶gicos que otimizam o funcionamento do modelo;

9. Estrutura de Custos: abrange todos os custos fixos e vari®veis inerentes ¯ opera´²o do negÆcio.

Figura 1 ¯ Modelo de NegÆcio Canvas



Fonte: Dornelas (2023, p. 17)

Uma vez expostas as bases que deram sustentação teórica ao estudo realizado, apresenta-se, a seguir, os fundamentos metodológicos que viabilizaram o alcance do objetivo ao qual este estudo de caso se propôs.

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, o estudo realizado caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e exploratória.

A pesquisa aplicada caracteriza-se como sendo um estudo voltado à "aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica" (Gil, 2010, p.27). Para Fleury e Werlang (2017), a pesquisa aplicada normalmente se dedica à construção de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais.

Tendo como critério os fins aos quais se destina, a pesquisa realizada pode ainda ser classificada como descritiva e exploratória. Segundo Vergara (2013, p. 47-48):

> [...] a pesquisa descritiva expÞe caracterºsticas de determinada popula´²o ou de determinado fen×meno. N²o tem compromisso de explicar os fen×menos que descreve, embora sirva de base para tal explica´²o. [...] a pesquisa exploratÆria ¶ realizada em ®rea em qual h®pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

O car®ter exploratÆrio, por sua vez, permite investigar um fen×meno pouco estudado, ou seja, a aplica´²o de ferramentas de modelagem de negÆcios em microempresas industriais. Enquanto a natureza descritiva possibilita a caracteriza´²o detalhada do caso em an®lise.

No tocante aos meios utilizados para a realiza´²o do estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa, a qual justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, a realidade da microempresa Gelo Mais, situada no municºpio de Campina Grande ¯ PB, considerando aspectos subjetivos e contextuais relacionados ¯ sua gest²o e processos decisÆrios.

Na realidade, foi realizado um Estudo de Caso, tendo a Gelo Mais como unidade de an®lise. Esse delineamento ¶ adequado para investiga´Þes que buscam compreender um fen×meno em seu contexto real, permitindo uma an®lise detalhada e contextualizada (Yin, 2015). A escolha justifica-se pela representatividade da empresa no setor de fabrica´²o de gelo em Campina Grande e pela oportunidade de aplicar e avaliar ferramentas de planejamento estrat¶gico em um ambiente de pequeno porte.

A utiliza´²o de tr¸s procedimentos metodolÆgicos garantiram a triangula´²o dos dados, a saber:

1. Elabora´²o de um relatÆrio pelo gestor da empresa, que ¶ o prÆprio pesquisador, com base em um roteiro predefinido, apoiado nos seguintes eixos: perfil do empreendedor e histÆrico da empresa; pr®ticas de gest²o adotadas; desafios e oportunidades do setor; conhecimento e uso de ferramentas de planejamento.

2. Observa´²o direta e participante, realizada no ambiente produtivo da empresa, com os objetivos de compreender o fluxo de produ´²o e log ºstica, identificar pontos de melhoria operacional e, por fim, de registrar intera´Þes e processos informais.

3. An®lise documental: foram analisados alguns documentos internos da empresa, tais como notas fiscais e registros de vendas, relatÆrios operacionais e financeiros e materiais de comunica´²o e portfÆlio de clientes.

A ferramenta central de an®lise foi o Quadro de Modelo de NegÆcios, o conhecido `Modelo Canvas_, o Business Model Canvas (BMC), proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). A escolha do Modelo BMC fundamenta-se sua capacidade de sintetizar, de forma visual, integrada e pr®tica, os nove elementos fundamentais de um modelo de negÆcios, j®

definidos na Fundamenta´²o TeÆrica, que s²o: segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custos.

A aplica´²o do Modelo Canvas, indiscutivelmente, permitiu organizar os dados coletados e traduz°-los em um modelo estrat¶gico claro e aplic®vel, facilitando a identifica´²o de pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria.

A combina´²o dos m¶todos de coleta (entrevista, observa´²o direta e participante e an®lise documental) com a ferramenta de an®lise (Modelo Canvas) possibilitou uma vis²o abrangente e validada por mßltiplas fontes (triangula´²o). Essa integra´²o permitiu que os dados qualitativos fossem sistematizados e transformados em insights estrat¶gicos para a empresa.

A se´²o seguinte destina-se a expor, de forma detalhada e anal°tica, os resultados encontrados a partir da aplica´²o da ferramenta proposta.

4. Resultados e Discuss²o

4.1 Aplica´²o do Business Model Canvas ¯ Gelo Mais

Como j®argumentado na se´²o anterior, com base na realidade operacional e comercial da empresa, os nove elementos do Canvas podem ser descritos de modo a responder os quatro grandes questionamentos aos quais se prop×s elucidar, ou seja, O Qu¸, , Para Quem, Como e Quanto, conforme explicitado a seguir e visualizado por meio da Figura 2 ¯ Modelo Canvas da Gelo Mais.

A aplica´²o do Business Model Canvas (BMC) ¯ Gelo Mais viabilizou a estrutura´²o sistematizada e integrada dos elementos constitutivos da empresa, conferindo uma perspectiva estrat¶gica ¯s suas opera´Þes. A ferramenta permitiu a organiza´²o das informa´Þes depreendidas da observa´²o direta, da an®lise documental e de relatÆrios gerenciais, convertendo dados emp°ricos em um modelo anal°tico visual.

Figura 2 ¯ Modelo Canvas da Gelo Mais

<table>
<tr><th>PARCEIROS CHAVES</th><th>ATIVIDADES CHAVES</th><th>PROPOSTA DE VALOR</th><th>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE CLIENTE</th></tr>
<tr><td rowspan="2">• Provedores de Insumos Críticos: Fornecedores de água potável e polímeros para embalagens.
• Alianças de Manutenção: Assistência técnica especializada em sistemas de refrigeração industrial.
• Parcerias Logísticas e de Eventos: Acordos com promotores de eventos sazonais e culturais.
• Capital Humano Estratégico: Corpo de colaboradores e especialistas operacionais.</td><td>• Gestão da Produção: Processamento contínuo e envase sob rigoroso controle sanitário.
• Gestão de Ativos (Comodato): Administração e manutenção preventiva de freezers em pontos de venda.
• Inteligência Logística: Planejamento de rotas e otimização da cadeia de suprimentos.
• Gestão de Relacionamento (CRM): Monitoramento do ciclo de vida e satisfação do cliente.</td><td rowspan="2">• Confiabilidade e Procedência: Garantia de segurança sanitária e alta pureza do produto.
• Eficiência Operacional: Regularidade no abastecimento e agilidade na entrega.
• Mitigação de Riscos Operacionais: Suporte contínuo para evitar rupturas de estoque nos clientes.
• Otimização de Custos e Tempo: Conveniência logística para o consumidor final e corporativo.</td><td>• Gestão de Contas: Atendimento personalizado para clientes B2B de alto volume.
• Comunicação ágil via plataformas digitais e telefonia.
• Fidelização Contratual: Relacionamentos baseados em fornecimento recorrente e confiança mútua.
• Adaptabilidade à Demanda: Flexibilidade operacional para atender picos sazonais.</td><td rowspan="2">• Bares, lanchonetes e estabelecimentos gastronômicos.
• Varejo Alimentar: Supermercados e centros de distribuição local.
• Mercado de Entretenimento: Organizadores de eventos e associações setoriais.
• B2C (Business-to-Consumer): Consumidores finais e demandas domésticas ocasionais.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CHAVES
• Infraestrutura Física: Maquinário semi-industrial e unidades de armazenamento climatizado.
• Ativos Tecnológicos e Energéticos: Sistemas de energia fotovoltaica (sustentabilidade operacional).
• Capital Intelectual: Expertise técnica do gestor e competência da equipe operacional.
• Ativos Financeiros: Capital de giro e prazos estratégicos com fornecedores.</td><td>CANAIS
• Comunicação Direta: Canais digitais e telefonia para prospecção e suporte.
• Distribuição Física: Rotas de entrega programadas.
• Canais de Abastecimento: Fornecimento direto no ponto de consumo ou revenda.</td></tr>
<tr><th colspan="2">ESTRUTURA E CUSTO</th><th colspan="3">FONTES DE RECEITAS</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Custos Variáveis: Insumos produtivos, energia elétrica, embalagens e combustíveis.
• Custos Fixos: Manutenção de ativos, folha de pagamento e encargos tributários.
• Despesas Operacionais: Logística, distribuição e custos administrativos gerais.</td><td colspan="3">• Receita de Venda Direta: Transações spot de unidades de gelo em embalagens específicas.
• Receita Recorrente: Contratos de fornecimento programado para parceiros fixos.
• Receita por Demanda Sazonal: Vendas em escala para grandes eventos e festivais.
• Expansão de Portfólio: Potencial de monetização de novos formatos de gelo industrial.</td></tr>
</table>

Fonte: Elaboração Própria (2026)

Conforme preconizam Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas responde a quatro questões centrais: O que a empresa oferece? Para quem oferece? Como entrega valor? E quanto custa e quanto gera de receita? A partir dessa lógica estruturante, os nove blocos foram analisados de maneira integrada, considerando as especificidades do setor de fabricação de gelo e o contexto mercadológico de Campina Grande ¯ PB.

1) Proposta de Valor

No que se refere ¯ proposta de valor, identificou-se que a Gelo Mais oferece ao mercado um produto essencial para diversos segmentos econômicos: gelo de qualidade, produzido com água tratada, armazenado adequadamente e distribuído com regularidade. O diferencial

competitivo não está apenas no produto em si — considerado, à primeira vista, uma commodity —, mas na confiabilidade do fornecimento, na agilidade da entrega e na manutenção de um padrão contínuo de qualidade.

Para bares, restaurantes e estabelecimentos de eventos, a interrupção no fornecimento de gelo compromete diretamente o funcionamento do negócio. Assim, a empresa entrega não apenas gelo, mas segurança operacional, previsibilidade logística e redução de riscos para seus clientes. A proposta de valor está fortemente associada à confiabilidade, pontualidade e manutenção de relacionamento próximo com o mercado atendido.

Observa-se, portanto, que o valor percebido não se limita ao aspecto físico do produto, mas envolve atributos intangíveis como confiança, regularidade e suporte imediato em situações emergenciais.

2) Segmentos de Clientes

A análise dos segmentos de clientes revelou que a Gelo Mais atende predominantemente a estabelecimentos comerciais do setor alimentício e de entretenimento, tais como bares, restaurantes, lanchonetes, supermercados e promotores de eventos. Há, ainda, uma parcela de consumidores domésticos que adquire o produto de forma ocasional, especialmente em períodos festivos.

Trata-se, majoritariamente, de um mercado local, concentrado em Campina Grande – PB, caracterizado por demanda relativamente estável ao longo do ano, com picos sazonais em períodos festivos, como o São João. A diversificação dos segmentos reduz a dependência de um único tipo de cliente, contribuindo para maior estabilidade financeira.

Essa segmentação demonstra que a empresa atua em um modelo predominantemente B2B (business-to-business), embora mantenha também operações pontuais no modelo B2C (business-to-consumer).

3) Canais

Os canais identificados concentram-se principalmente no contato direto com o cliente, via WhatsApp e chamadas telefonicas, além da entrega programada por rotas previamente definidas. A logística própria constitui elemento estratégico, pois permite maior controle sobre prazos e qualidade da entrega.

O canal de distribuição é predominantemente físico, com entrega direta no

estabelecimento do cliente. Tal caracterºstica refor´a o relacionamento contºnuo e a proximidade comercial, fatores relevantes em mercados locais.

A aus¸ncia de intermedi®rios reduz custos de transa´²o e amplia o controle sobre a experi¸ncia do cliente, fortalecendo a proposta de valor.

4) Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes caracteriza-se pela proximidade e informalidade estruturada. A empresa mant¶m contato frequente com sua base ativa, especialmente com clientes fixos que realizam pedidos recorrentes. A fideliza´²o ocorre por meio da confian´a construºda ao longo do tempo, da pontualidade nas entregas e da disponibilidade para atender demandas emergenciais. Observa-se que o relacionamento ¶ baseado em intera´²o direta, sem utiliza´²o, at¶ o momento, de sistemas formais de Customer Relationship Management (CRM) ou estrat¶gias digitais estruturadas, o que descortina oportunidades para a profissionaliza´²o da gest²o de dados e processos comerciais.

5) Recursos-Chave

Entre os recursos-chave identificados destacam-se os ativos fºsicos, como m®quinas industriais de fabrica´²o de gelo, cºmaras frias para armazenamento e veºculo de distribui´²o. Tais recursos s²o essenciais para garantir capacidade produtiva e logºstica adequada.

Al¶m dos ativos tangºveis, destacam-se recursos intangºveis relevantes, como o conhecimento t¶cnico do gestor, a carteira consolidada de clientes e a reputa´²o construºda no mercado local. O capital humano e a experi¸ncia pr®tica na gest²o operacional tamb¶m configuram recursos estrat¶gicos.

Observa-se que a depend¸ncia intensiva de energia el¶trica constitui fator crºtico para a opera´²o, impactando diretamente a estrutura de custos.

6) Atividades-Chave

As atividades-chave concentram-se na produ´²o contºnua de gelo, manuten´²o dos equipamentos, controle de qualidade, armazenamento adequado e logºstica de distribui´²o. A manuten´²o preventiva assume papel estrat¶gico, visto que falhas t¶cnicas podem interromper a produ´²o e comprometer contratos recorrentes.

A gest² o operacional exige monitoramento constante da produ´² o e planejamento log°stico eficiente, especialmente em per°odos de maior demanda. A atividade de controle de pedidos tamb¶m ¶ fundamental para evitar falhas no abastecimento.

Percebe-se, portanto, que o nßcleo operacional da empresa ¶ altamente dependente de efici¸ ncia produtiva e energ¶tica.

7) Parcerias-Chave

As principais parcerias envolvem fornecedores de ®gua tratada, fornecedores de embalagens pl®sticas e empresas de assist¸ ncia t¶cnica em refrigera´² o. Essas parcerias garantem a continuidade da produ´² o e a manuten´² o dos padrÞes sanit®rios. Eventualmente, estabelecem-se parcerias com organizadores de eventos e estabelecimentos comerciais para fornecimento em larga escala durante per°odos espec°ficos. Embora ainda n² o haja formaliza´² o estrat¶gica robusta dessas parcerias, elas exercem papel relevante na estabilidade operacional.

8) Estrutura de Custos

A an®lise da estrutura de custos evidenciou que a energia el¶trica representa o principal custo operacional, seguida por manuten´² o de equipamentos, m² o de obra, combust°vel e aquisi´² o de embalagens.

Trata-se de uma estrutura com predomin°ncia de custos fixos elevados, especialmente relacionados ¯ opera´² o cont°nua das m®quinas e c°maras frias. Essa caracter°stica exige controle rigoroso e planejamento financeiro adequado, evidenciando que a depend¸ ncia energ¶tica constitui um dos principais desafios estrat¶gicos identificados no modelo.

9) Fontes de Receita

As receitas s² o provenientes majoritariamente da venda de gelo em sacos, fornecidos de forma recorrente a clientes fixos. H®tamb¶m receitas provenientes de vendas pontuais para eventos e consumidores ocasionais. O modelo de receita ¶ baseado em volume e recorr¸ ncia, o que refor´a a import°ncia da fideliza´² o e da manuten´² o de contratos informais cont°nuos. Observa-se ainda um potencial de diversifica´² o futura, como fornecimento especializado para eventos de grande porte ou expans² o da capacidade produtiva.

4.2 An®lise Integrada do Modelo

A aplica´²o do Business Model Canvas permitiu identificar que a Gelo Mais apresenta um modelo de negÆcio operacionalmente funcional, com proposta de valor clara e alinhada ao mercado local. Contudo, a ferramenta tamb¶m evidenciou pontos cr°ticos, especialmente relacionados ¯ depend¸ncia energ¶tica, necessidade de moderniza´²o tecnolÆgica e profissionaliza´²o de processos comerciais.

O Canvas demonstrou-se eficaz como instrumento de diagnÆstico estrat¶gico, ao transformar informa´Þes dispersas em uma estrutura lÆgica e visualmente integrada. A ferramenta possibilitou ao gestor compreender interdepend¸ncias entre custos, atividades e gera´²o de receita, refor´ando sua utilidade como instrumento de planejamento estrat¶gico para microempresas industriais.

5 Considera´Þes Finais

O estudo concluiu que a utiliza´²o de ferramentas de modelagem de negÆcios, especialmente o Business Model Canvas, representa uma contribui´²o significativa para a compreens²o estrat¶gica e operacional da Gelo Mais. A metodologia adotada neste trabalho ´ baseada em observa´²o direta, an®lise documental e estrutura´²o visual do modelo de negÆcio ´ garantiu um diagnÆstico funcional e aplic®vel ¯ realidade da empresa.

Os resultados evidenciados indicam que a Gelo Mais disp Þe de uma base sÆlida de clientes, um fluxo de produ´²o consistente e uma proposta de valor alinhada ¯s necessidades do mercado local. Contudo, foi poss°vel constatar que a empresa ainda apresenta desafios relacionados ¯ efici¸ncia energ¶tica, ao aumento da capacidade produtiva e ao fortalecimento de estrat¶gias comerciais.

Conclui-se, pois, que, a partir da modelagem do negÆcio, por meio da ferramenta Modelo Canvas, ser®de grande valia dar continuidade ao processo de planejamento estrat¶gico, o qual permitir®¯ Gelo Mais ampliar sua atua´²o no mercado, fortalecer suas parcerias e consolidar-se como fornecedora de refer¸ncia no setor de gelo em Campina Grande. A aplica´²o do Canvas demonstrou-se apropriada e eficiente, fornecendo clareza operacional e direcionamento estrat¶gico, conforme defendem Osterwalder e Pigneur (2011) e Dornelas (2023), al¶m de diversos outros estudiosos.

Refer¸ncias

ASSOCIA¤ÚO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE GELO (ABG). RelatÆrio setorial 2022. S²o Paulo: ABG, 2022.

A UNIÚO. Indßstria cresce 6,5% na PB e fica em 1ł lugar no NE. 25 maio 2023. Dispon°vel em: https://www.auniao.pb.gov.br/noticias/economia/industria-cresce-6-5-na-pb-e-fica-em-1o-lugar-no-ne. Acesso em: 21 maio 2025.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Lu°sa. S²o Paulo: Cultura Editores Associados, 2011.

DORNELAS, Jos¶ Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negÆcios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administra´²o: tarefas, responsabilidades e pr®ticas. S²o Paulo: Pioneira, 2001.

FIEPB ¯ FEDERA¤ÚO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAPBA. Sistema Indßstria da Para°ba construindo o futuro da indßstria e do trabalho. 2 jan. 2024. Dispon°vel em: https://www.fiepb.com.br/index.php/fiep/noticia/sistema-industria-da-paraiba-construindo-o-futuro-da-industria-e-do-trabalho. Acesso em: 21 maio 2025.

FLEURY, Afonso; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. Revista de Administra´²o Contempor°nea, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 10¯25, 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. S²o Paulo: Atlas, 2010.

G1. M®quina de gelo vira negÆcio dos sonhos em tempos de muito calor. Pequenas Empresas & Grandes NegÆcios, 24 fev. 2019. Dispon°vel em: https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2019/02/24/maquina-de-gelo-vira-negocio-dos-sonhos-em-tempos-de-muito-calor.ghtml. Acesso em: 21 maio 2025.

HEXPORT. O surgimento e a evolu´²o da indßstria de gelo no Brasil. 2023. Dispon°vel em: https://www.hexport.com.br/blog/o-surgimento-e-a-evolucao-da-industria-de-gelo-no-brasil. Acesso em: 21 maio 2025.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: inova´²o em modelos de negÆcios. S²o Paulo: Alta Books, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SEBRAE ¯ SERVI¤O BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. PNBOX: seu novo plano de negÆcios ¶ aqui. Bras°lia: SEBRAE, 2020. Dispon°vel em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/produtoseservicos/PNBOX/pnbox-seu-novo-plano-de-negocios-e-aqui. Acesso em: 21 maio 2025.

SEBRAE ¯ SERVI¤O BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Panorama dos pequenos negÆcios no Brasil. Bras°lia: SEBRAE, 2022.

SEBRAE ¯ SERVI¤O BRASILEIRO DE APOIO ũS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Plano de negÆcios: guia pr®tico. Bras°lia: SEBRAE, 2023.

SEBRAE ¯ SERVI¤O BRASILEIRO DE APOIO ũS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Confira os grandes nßmeros dos pequenos negÆcios no Brasil. Ag¸ncia Sebrae de Not°cias, 2022. Dispon°vel em: https://agenciasebrae.com.br/dados/confira-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/. Acesso em: 21 maio 2025.

SILVA, Tain® OLIVEIRA, Marcos Paulo. Planejamento estrat¶gico e inova´²o: a aplica´²o do Canvas em pequenos negÆcios. Revista de Administra´²o Contempor°nea, v. 25, n. 2, p. 151-168, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatÆrios de pesquisa em administra´²o. 14. ed. S²o Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e m¶todos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.