

**MODELOS DE NEGÓCIO NA ÓTICA DO VALOR: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) E  
MODELO DE NEGÓCIO INTEGRADO AO CONSUMIDOR (CIBM'S) PARA A MÓVEIS  
FERNANDO EM FOZ DO IGUAÇU - PR**

**BUSINESS MODELS FROM THE PERSPECTIVE OF VALUE: BUSINESS MODEL  
CANVAS (BMC) AND INTEGRATED CONSUMER BUSINESS MODEL (CIBM'S) FOR  
MÓVEIS FERNANDO IN FOZ DO IGUAÇU – PR**

**MODELOS DE NEGOCIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL VALOR: BUSINESS MODEL  
CANVAS (BMC) Y MODELO DE NEGOCIO DE CONSUMO INTEGRADO (CIBM'S) PARA  
MÓVEIS FERNANDO EN FOZ DO IGUAÇU - PR**



10.56238/revgeov16n5-090

**Fernanda Pollyana Oliveira da Silva**

Bacharel em Administração

Instituição: Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC)

E-mail: fernandapollyana095@gmail.com

**Aécio Flávio de Paula Filho**

Doutor em Administração

Instituição: Centro Universitário dinâmica das Cataratas (UDC)

E-mail: aecio@udc.edu.br

**Sínvales Roberto de Souza**

Doutor em Desenvolvimento territorial e Meio Ambiente

Instituição: Centro Universitário dinâmica das Cataratas (UDC)

E-mail: sinvales@udc.edu.br

---

**RESUMO**

O estudo justifica-se pela necessidade de profissionalização das micro e pequenas empresas, especialmente as de gestão familiar, que frequentemente carecem de processos estruturados e integração entre marketing e estratégia e tem como objetivo analisar de que maneira a aplicação dos modelos de negócio Business Model Canvas (BMC) e Consumer Integrated Business Models (CIBM's) podem contribuir para a formulação de estratégias orientadas a proposta de valor na Móveis Fernando, localizada em Foz do Iguaçu-Pr. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem mista, desenvolvida por meio de um estudo de caso único, empregando entrevista semiestruturada com o proprietário, observações diretas do ambiente organizacional, análise documental e aplicação de questionários a uma amostra de 57 clientes. A análise dos dados foi conduzida por meio de triangulação, garantindo consistência e validade aos resultados. Os resultados obtidos no estudo demonstram que a utilização combinada dos modelos BMC e CIBM's favorece a profissionalização e aprimora o processo de tomada de decisão ao promover uma visão mais integrada do negócio. Verificou-se que o modelo CIBM's complementa o BMC ao incluir dimensões relacionadas ao valor percebido e ao relacionamento com o consumidor, oferecendo uma perspectiva mais abrangente sobre o posicionamento estratégico da empresa. Concluiu-se que a aplicação combinada dos modelos BMC



e CIBM's foi eficaz para compreender e sistematizar os processos de criação, entrega e captura de valor na Móveis Fernando. Esses modelos favoreceram a profissionalização da gestão, aprimoraram a tomada de decisão estratégica e integraram dimensões essenciais de valor percebido e relacionamento com o cliente.

**Palavras-chave:** Proposta de Valor. BMC. CIBM's.

### ABSTRACT

The study is justified by the need for professionalization of micro and small companies, especially those of family management, which often lack structured processes and integration between marketing and strategy and aims to analyze how the application of the Business Model Canvas (BMC) and Consumer Integrated Business Models (CIBM's) can contribute to the formulation of strategies oriented to value proposition in the market. located in Foz do Iguaçu-Pr. The research is of an applied nature, with a mixed approach, developed through a single case study, employing semi-structured interviews with the owner, direct observations of the organizational environment, document analysis and application of questionnaires to a sample of 57 clients. Data analysis was conducted through triangulation, ensuring consistency and validity to the results. The results obtained in the study demonstrate that the combined use of BMC and CIBM's models favors professionalization and improves the decision-making process by promoting a more integrated view of the business. It was found that the CIBM's model complements the BMC by including dimensions related to perceived value and the relationship with the consumer, offering a more comprehensive perspective on the company's strategic positioning. It was concluded that the combined application of the BMC and CIBM's models was effective to understand and systematize the processes of creation, delivery and value capture at Móveis Fernando. These models favored the professionalization of management, improved strategic decision-making, and integrated essential dimensions of perceived value and customer relationship.

**Keywords:** Value Proposition. BMC. CIBM's.

### RESUMEN

El estudio se justifica por la necesidad de profesionalización de las micro y pequeñas empresas, especialmente las de gestión familiar, que a menudo carecen de procesos estructurados e integración entre marketing y estrategia y tiene como objetivo analizar cómo la aplicación del Business Model Canvas (BMC) y los Modelos de Negocios Integrados de Consumo (CIBM's) pueden contribuir a la formulación de estrategias orientadas a la propuesta de valor en el mercado. ubicado en Foz do Iguaçu-Pr. La investigación es de carácter aplicado, con un enfoque mixto, desarrollado a través de un solo estudio de caso, empleando entrevistas semiestructuradas con el propietario, observaciones directas del entorno organizacional, análisis de documentos y aplicación de cuestionarios a una muestra de 57 clientes. El análisis de los datos se realizó mediante triangulación, asegurando consistencia y validez a los resultados. Los resultados obtenidos en el estudio demuestran que el uso combinado de los modelos de BMC y CIBM's puede favorecer la profesionalización y mejora el proceso de toma de decisiones al promover una visión más integrada del negocio. Se encontró que el modelo del CIBM's complementa al BMC al incluir dimensiones relacionadas con el valor percibido y la relación con el consumidor, ofreciendo una perspectiva más integral sobre el posicionamiento estratégico de la empresa. Se concluyó que la aplicación combinada de los modelos BMC y CIBM's fue efectiva para comprender y sistematizar los procesos de creación, entrega y captura de valor en Móveis Fernando. Estos modelos favorecieron la profesionalización de la gestión, mejoraron la toma de decisiones estratégicas e integraron dimensiones esenciales del valor percibido y la relación con el cliente.

**Palabras clave:** Propuesta de Valor. BMC. CIBM's.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como propósito analisar a aplicação dos modelos de negócio Business Model Canvas (BMC) e Consumer Integrated Business Models (CIBM's) na Móveis Fernando, situada em Foz do Iguaçu-Pr. O estudo aborda a importância de aprimorar a criação, a entrega e a captura de valor na Móveis Fernando. Trata-se, portanto, de um estudo voltado à compreensão de como esses modelos podem contribuir para a formulação de estratégias orientadas ao valor e para o fortalecimento da competitividade organizacional em empresas familiares.

A escolha do tema justifica-se pela crescente necessidade de efetividade na Móveis Fernando que ainda enfrentam dificuldades na estruturação de seus processos internos e na adaptação às novas exigências do ambiente digital. A Móveis Fernando, empresa de caráter familiar e atuação regional no setor moveleiro, constitui um exemplo representativo desse cenário, evidenciando os desafios e as oportunidades de integrar modelos de gestão modernos às práticas cotidianas do negócio.

A relevância deste estudo consiste em demonstrar que o uso de modelos de negócio orientados ao valor possibilita às empresas familiares compreender com maior precisão os elementos que sustentam sua proposta de valor e o relacionamento com seus clientes. Além disso, ao integrar os modelos BMC e o CIBM's, o artigo propõe uma análise que se amplia para além da dimensão operacional, enfatizando a importância da percepção do consumidor e da inovação como pilares de competitividade sustentável.

O trabalho adota uma abordagem metodológica mista, desenvolvida por meio de um estudo de caso único, utilizando-se para o seu desenvolvimento entrevista semiestruturada, observação direta, análise documental e questionários aplicados aos clientes da empresa, com o intuito de identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria em seu modelo de negócio.

Em termos de estrutura, este artigo está organizado da seguinte forma: a introdução apresenta o tema, seus objetivos e relevância; a segunda seção discute o referencial teórico sobre modelos de negócio e valor; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta analisa os resultados obtidos; e, por fim, as considerações finais sintetizam as conclusões e as contribuições do estudo. Dessa maneira, pretende-se oferecer uma reflexão prática e teórica sobre a aplicação dos modelos BMC e CIBM's como instrumentos estratégicos de inovação, competitividade e sustentabilidade em empresas familiares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base conceitual que sustenta este estudo foi composta por reflexões teóricas acerca dos modelos de negócio, do marketing digital e de sua relação com a geração de valor em empresas familiares. O objetivo é evidenciar como as transformações no ambiente competitivo impulsionam as organizações a repensarem suas estratégias, aproximando-se de modelos mais dinâmicos e centrados



no consumidor. Essa fundamentação oferece o suporte necessário à análise realizada sobre a aplicação do BMC e CIBM's na Móveis Fernando.

## 2.1 MODELOS DE NEGÓCIO, MARKETING DIGITAL E GERAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS FAMILIARES

O marketing digital representa uma das mudanças mais significativas nas últimas décadas no campo da gestão. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a era digital exige uma abordagem mais interativa, transparente e relacional, na qual as empresas não apenas comunicam, mas dialogam com seus públicos. As ferramentas tecnológicas – como SEO, SEM, CRM, Google *Analytics* e *Business Intelligence* – tornaram-se essenciais para identificar preferências, medir desempenho e compreender o comportamento do consumidor. Nesse contexto, o marketing digital não deve ser visto como uma atividade isolada, mas como um componente estratégico que fortalece a proposta de valor da organização.

Segundo Davenport e Harris (2017), a capacidade de tomar decisões baseadas em dados é um diferencial competitivo determinante. A análise inteligente de informações permite às empresas antecipar tendências, personalizar ofertas e direcionar investimentos de maneira mais eficiente. Assim, a integração entre dados e estratégia de negócio transforma o marketing em um campo decisivo para a sustentabilidade e inovação.

No que tange a modelagem de negócios, o BMC, proposto por Osterwalder e Pigneur (2020), surge como uma ferramenta visual e colaborativa que permite representar a lógica de funcionamento de uma empresa. Seus nove blocos – que incluem proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento, recursos-chave, atividades, parceiros, estrutura de custos e fontes de receita – possibilitam uma visão holística do negócio. De acordo com os autores, o BMC favorece a reflexão coletiva e a inovação, pois simplifica a comunicação e torna o modelo organizacional acessível a todos os envolvidos no processo estratégico.

Entretanto, compreender o modelo de negócio apenas sob o ponto de vista da empresa pode limitar a análise da percepção de valor. Nesse sentido, o CIBM's, desenvolvido por Plê et al. (2010), propõe uma ampliação da visão tradicional, ao incorporar o consumidor como agente ativo na geração de valor. O modelo considera três dimensões principais: a entrega do valor (o que a empresa oferece), a captura do valor (o que ela obtém em troca) e a percepção do valor (como o cliente enxerga e vivencia essa troca). Essa abordagem contribui para alinhar a estratégia empresarial à experiência do consumidor, permitindo decisões mais coerentes e sustentáveis.

Para Teece (2018), um modelo de negócio eficaz é aquele que traduz de maneira consistente o modo como a organização cria e captura valor. Ele defende que o modelo deve ser dinâmico, adaptando-se continuamente às mudanças de mercado, tecnologia e comportamento do consumidor.



Dessa forma, o BMC e o CIBM's, quando utilizados de forma integrada, constituem instrumentos complementares que possibilitam às empresas familiares repensar sua atuação e fortalecer seu posicionamento competitivo.

A aplicação desses conceitos em empresas familiares revela um cenário desafiador. Embora esse tipo de organização possua vínculos emocionais e valores que a diferenciam, muitas ainda apresentam estruturas de gestão informais e baixo nível de digitalização. De acordo com Bernhoeft (2014), a profissionalização das empresas familiares é um passo essencial para sua longevidade, pois permite equilibrar a tradição com a inovação e alinhar o legado familiar às demandas contemporâneas do mercado. Assim, ao adotar ferramentas como o BMC e o CIBM's, essas empresas ampliam sua capacidade de planejamento, inovação e adaptação.

Dessa maneira, observa-se que o marketing digital e os modelos de negócio orientados ao valor constituem eixos complementares para o fortalecimento estratégico das empresas familiares. Enquanto o marketing potencializa o relacionamento com o cliente e amplia o alcance da marca, o modelo de negócio organiza os processos internos e orienta a empresa em direção à sustentabilidade e à competitividade.

## 2.2 APLICAÇÃO DOS MODELOS BMC E CIBM'S NA GESTÃO DE VALOR

A aplicação dos modelos BMC e CIBM's nas empresas familiares representa uma oportunidade de compreender o negócio sob uma perspectiva mais estratégica e centrada na criação de valor. O BMC, conforme apresentado por Osterwalder e Pigneur (2020), permite visualizar de forma integrada os elementos que compõem o funcionamento de uma empresa, enquanto o CIBM's, desenvolvido por Plê et al. (2010), amplia essa abordagem ao considerar a percepção e a experiência do cliente como fatores essenciais para a sustentabilidade competitiva.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2020, p. 15), o BMC pode ser entendido como:

Uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios. Ele permite que as organizações capturem de maneira simples e estruturada a lógica de como criam, entregam e capturam valor, promovendo um entendimento coletivo entre todos os envolvidos no processo.

Essa estrutura favorece a visualização sistêmica do negócio, permitindo que gestores e colaboradores compreendam a interdependência entre os blocos e identifiquem oportunidades de melhoria. No caso das empresas familiares, o BMC auxilia na profissionalização da gestão, oferecendo clareza e objetividade em processos que, muitas vezes, são conduzidos de forma empírica e intuitiva.

De modo complementar, o CIBM's propõe uma inversão do olhar tradicional da gestão, colocando o consumidor no centro do processo de criação de valor. De acordo com Plê et al. (2010, p. 63):



A proposta do CIBM's é reposicionar o papel do consumidor na lógica empresarial, reconhecendo-o como coprodutor de valor. O modelo não se limita à visão de entrega, mas amplia a análise para a percepção e a captura do valor, refletindo a forma como as experiências são vividas e interpretadas pelos clientes.

Essa perspectiva enfatiza que o valor não é apenas aquilo que a empresa oferece, mas também o que o cliente percebe e devolve sob a forma de lealdade, recompra e engajamento. Essa lógica reforça o conceito de marketing relacional, que, conforme Kotler e Keller (2024), busca construir relações duradouras e mutuamente vantajosas entre empresa e consumidor, superando a visão tradicional de transação pontual.

O uso combinado dos dois modelos — BMC e CIBM's — amplia a capacidade das empresas familiares de compreender sua proposta de valor sob múltiplas dimensões. Enquanto o BMC favorece a estruturação interna do negócio, o CIBM's fornece um olhar mais sensível às interações com o cliente. Teece (2018) destaca que:

Modelos de negócio bem elaborados são essenciais para traduzir recursos e capacidades em resultados econômicos sustentáveis. Eles atuam como mecanismos que transformam inovação em valor e competitividade, permitindo que as empresas adaptem continuamente suas estratégias ao ambiente em mudança.

Esses modelos não apenas orientam a estrutura empresarial, mas também possibilitam refletir sobre como a organização aprende, se adapta e se diferencia. No caso da Móveis Fernando, a integração desses modelos oferece um caminho prático para alinhar gestão, marketing e experiência do cliente, fortalecendo a proposta de valor da marca e consolidando uma cultura de melhoria contínua.

A literatura evidencia que a adoção de modelos de negócio inovadores é fator determinante para a longevidade das empresas familiares. Segundo Bernhoeft (2014, p. 27):

A profissionalização da empresa familiar é condição indispensável para sua continuidade. Mais do que técnicas administrativas, ela envolve o desenvolvimento de uma mentalidade estratégica capaz de equilibrar tradição, inovação e governança.

Essa perspectiva reforça que o desafio da empresa familiar não está apenas em sobreviver ao longo das gerações, mas em adaptar-se às transformações do mercado mantendo sua identidade e valores. Assim, o uso de ferramentas como o BMC e o CIBM's não é apenas técnico, mas também cultural e estratégico, pois conduz à reflexão sobre como o valor é concebido, percebido e sustentado em longo prazo.



### 2.3 GERAÇÃO DE VALOR E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A geração de valor é um dos eixos centrais da estratégia organizacional contemporânea. Para as empresas familiares, esse conceito ultrapassa o âmbito econômico e assume dimensões simbólicas, sociais e relacionais. Segundo Gersick et al. (2017, p. 65):

O valor em empresas familiares não é apenas resultado de lucros financeiros, mas de um legado construído ao longo de gerações. Esse valor é percebido no compromisso com a comunidade, na qualidade do produto e na manutenção de relações duradouras que refletem a identidade da família empresária.”

Essa perspectiva valorativa mencionada por Gersick et al (2017) amplia a compreensão do valor como um ativo intangível, ligado à confiança, à tradição e à reputação da marca. Assim, o desafio da inovação para essas empresas está em equilibrar o respeito ao legado com a adoção de práticas que garantam competitividade e sustentabilidade em mercados digitalizados.

O pensamento de Kotler e Keller (2024) reforça a importância de compreender o valor sob a ótica do cliente, enfatizando que as empresas modernas precisam criar experiências significativas que conectem o propósito organizacional às expectativas do consumidor. Em suas palavras:

O valor não se restringe à utilidade do produto, mas resulta da percepção de benefícios emocionais, sociais e simbólicos que o consumidor associa à marca. A construção dessa percepção é o que define a vantagem competitiva no longo prazo (Kotler e Keller, 2024, p. 118).

Desse modo, a integração entre estratégia, marketing e inovação torna-se indispensável. Davenport e Harris (2017) destacam que a utilização de dados analíticos e inteligência de mercado permite às organizações compreenderem o comportamento do consumidor em profundidade, oferecendo respostas mais ágeis e personalizadas. Essa competência analítica viabiliza a transição de um modelo de gestão baseado na intuição para um modelo sustentado em evidências e indicadores de desempenho.

Para Teece (2018, p. 34), o verdadeiro diferencial competitivo surge quando a empresa é capaz de transformar inovação em valor sustentável:

A essência de um modelo de negócio eficaz é sua capacidade de traduzir inovações tecnológicas e organizacionais em valor econômico e social. A empresa que compreende e domina essa lógica não apenas sobrevive, mas se torna referência em seu setor.

No que se refere à área de gestão estratégica, o BMC, elaborado por Osterwalder e Pigneur (2020), e CIBM's, desenvolvido por Plê et al., (2010), configuram-se como instrumentos fundamentais para operacionalizar essa visão de valor. O BMC organiza a lógica de criação, entrega e captura de



valor em nove blocos interdependentes, enquanto o CIBM's introduz a dimensão da percepção do cliente, enfatizando o papel ativo do consumidor na coprodução de valor.

Amit e Zott (2001), em seu estudo clássico sobre valor em negócios digitais, afirmam que o conceito de valor deve ser entendido como o resultado de interações e conexões entre múltiplos atores. Conforme os autores:

O valor é criado na interseção de atividades complementares, redes de relacionamentos e trocas simbólicas entre empresa, cliente e parceiros. É um fenômeno dinâmico, que depende da capacidade da organização de combinar inovação, eficiência e legitimidade social.

Essa concepção está diretamente relacionada ao contexto das empresas familiares, nas quais a inovação tende a ser incremental e culturalmente condicionada. O processo inovador não se limita à introdução de tecnologias, mas envolve a redefinição de práticas, significados e relacionamentos.

Dessa forma, a geração de valor em empresas familiares deve ser compreendida como um processo sistêmico e relacional, que articula elementos econômicos, sociais e afetivos. Quando essas empresas utilizam ferramentas como o BMC e o CIBM's, passam a compreender de forma estruturada como o valor é criado internamente, percebido externamente e sustentado ao longo do tempo. A inovação, portanto, torna-se não apenas uma estratégia de sobrevivência, mas um mecanismo de perpetuação do legado empresarial.

Portanto, pode-se dizer que o valor, nas empresas familiares, é tanto um princípio orientador quanto um resultado organizacional. Ele nasce da combinação entre identidade, estratégia e aprendizado contínuo — dimensões que, articuladas entre si, permitem que organizações como a Móveis Fernando transformem sua história em diferencial competitivo e em fonte de inspiração para as futuras gerações.

### 3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso aplicado, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), que teve como proposta entender a criação e entrega de valor na Móveis Fernando por meio da aplicação dos modelos BMC e CIBM's. A adoção do estudo de caso justifica-se por ser um tipo de estudo que segundo Lüdke e André (1986, p. 19) permite explorar a complexidade das relações internas, a cultura organizacional e percepção dos clientes, possibilitando uma análise criteriosa da profissionalização na empresa.

A pesquisa foi estruturada a partir de protocolo metodológico sugerido por Yin (2001), que orientou todas as etapas do processo investigativo, incluindo a definição dos objetivos e do contexto, os procedimentos de campo, o acesso às fontes de informação, a formulação das questões de estudo e as diretrizes para a elaboração do relatório final. Buscando-se com isso, assegurar consistência, confiabilidade e transparência às etapas de desenvolvimento da pesquisa.



A coleta de dados foi conduzida por meio da combinação de múltiplas fontes de evidência, contemplando entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, observação direta das rotinas e práticas organizacionais, análise documental e materiais de marketing, e aplicação de questionários estruturados a uma amostra de 57 clientes da empresa.

Os participantes foram selecionados por conveniência, entre frequentadores da loja, com o propósito de captar percepções sobre a proposta de valor e o relacionamento com a marca. A amostragem qualitativa foi intencional, priorizando sujeitos com conhecimento estratégico e operativo da organização. Essa integração de fontes atendeu ao princípio da triangulação metodológica, permitindo o confronto de evidências e o fortalecimento da robustez das conclusões.

A análise dos dados seguiu um enfoque interpretativo conforme orientação de Bardin (2016). Os dados qualitativos foram examinados por meio de análise de conteúdo e agrupando-se os dados qualitativos, com o intuito de identificar padrões, convergências e contrastes nas narrativas e práticas observadas.

Já os dados quantitativos foram submetidos a procedimentos descritivos, de modo a mensurar percepções e complementar as inferências provenientes da análise qualitativa. A integração dos resultados ocorreu mediante o cruzamento de evidências qualitativas e quantitativas, possibilitando uma compreensão sistemática da realidade organizacional da Móveis Fernando.

Seguindo estas orientações, buscou-se no decorrer do estudo garantir rigor científico e relevância prática, permitindo que os resultados obtidos contribuam tanto para o avanço teórico sobre modelos de negócio em empresas familiares quanto para a melhoria efetiva da gestão e da competitividade da Móveis Fernando.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta etapa, é apresentada a caracterização da empresa, a interpretação dos dados interpretados as discussões da pesquisa de campo realizada junto à Móveis Fernando, localizada em Foz do Iguaçu Pr. O objetivo central nessa etapa foi compreender como a aplicação dos modelos BMC e CIBM's pode contribuir para o fortalecimento da proposta de valor, a profissionalização da gestão e a fidelização de clientes na Móveis Fernando.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Móveis Fernando é uma empresa do setor moveleiro, localizada em Foz do Iguaçu - Pr, região de tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina. O contexto local, marcado por intensa circulação de pessoas e diversidade cultural, influencia diretamente o comportamento de consumo e o dinamismo do comércio varejista. Fundada em 2014 por Fernando Ferreira da Silva, a empresa atua no comércio varejista de móveis sob a razão social AFF Comércio de Móveis EIRELI – ME (CNPJ



19.814.007/0001-75), situada na Rua Mané Garrincha, nº 2201, bairro Morumbi. Com experiência de mais de 20 anos no setor moveleiro, o fundador iniciou o negócio com uma pequena equipe e expandiu gradualmente, consolidando a marca na região.

A missão, expressa-se no compromisso de oferecer produtos acessíveis, funcionais e personalizados, pautados em qualidade, confiança e proximidade com o cliente. O portfólio inclui móveis diversos — armários, sofás, roupeiros, camas, colchões, fogões, mesas e móveis planejados — atendendo principalmente famílias de classe média-baixa dos bairros Morumbi I, II e III, que valorizam o equilíbrio entre qualidade e preço justo.

O relacionamento humanizado com os clientes é um dos diferenciais competitivos, sustentado por negociações flexíveis e acompanhamento pós-venda informal, o que gera alto índice de recompra e fidelização. A empresa enfrenta concorrência direta de Zanon Móveis, Santi Móveis e Lima Móveis, que competem com base em preço e padronização de produtos. À luz do modelo das Cinco Forças de Porter, o mercado é de alta rivalidade, sendo a personalização e a credibilidade da Móveis Fernando seus principais elementos de diferenciação.

A estrutura organizacional é familiar e centralizada no proprietário, com controle manual de vendas e estoque. Apesar da ausência de sistemas informatizados, a empresa mantém eficiência por meio da coordenação direta e comunicação informal — características comuns em negócios familiares em processo de profissionalização. Conforme Gersick et al. (2017), esse modelo exige equilíbrio entre laços afetivos e práticas gerenciais para assegurar sustentabilidade e crescimento.

Assim, a Móveis Fernando representa um caso típico de empresa familiar regional que busca profissionalizar a gestão sem perder sua identidade, conciliando tradição, atendimento próximo e estratégias de diferenciação voltadas ao cliente. Essa conjuntura justifica sua escolha como objeto de estudo, permitindo analisar como BMC e o CIBM's podem contribuir para a criação de valor e a competitividade sustentável no setor moveleiro.

## 4.2 RESULTADOS

Durante o processo de observação e entrevistas, foi possível perceber que a Móveis Fernando apresenta uma estrutura organizacional bastante centralizada. O proprietário participa ativamente de todas as decisões e acompanha de perto as atividades administrativas, operacionais e de vendas. Essa característica confere agilidade às decisões, mas também limita a autonomia dos demais colaboradores e dificulta a implantação de processos padronizados. A comunicação entre os membros da equipe ocorre de maneira informal, muitas vezes verbalmente, sem registro ou controle sistemático, o que pode gerar retrabalho ou inconsistências na gestão das informações.



### 4.2.1 Aplicação do BMC na Móveis Fernando

A aplicação do BMC na Móveis Fernando proporcionou uma visão clara dos principais elementos que compõem o modelo de negócio da empresa. O Quadro 1 apresenta a consolidação do BMC aplicado à Móveis Fernando.

Quadro 1 - Consolidação BMC aplicado à Móveis Fernando com análise crítica

Bloco do BMC	Preenchimento na Móveis Fernando	Análise Crítica
Proposta de Valor	Personalização sob medida, preços acessíveis, atendimento próximo e confiança.	Bem estruturada, gera percepção de exclusividade, mas precisa integrar práticas explícitas de sustentabilidade.
Segmentos de Clientes	Famílias de classe média-baixa, setor hoteleiro e novos conjuntos habitacionais.	Fidelização ainda frágil; potencial de expansão para nichos premium e temáticos.
Canais	Loja física, redes sociais (Facebook, Instagram) e comunicação direta.	Relacionamento pessoal forte, mas presença digital pouco estruturada; necessidade de CRM e integração.
Relacionamento com Clientes	Confiança e proximidade; retornos recorrentes de clientes.	Ausência de programa de fidelização e acompanhamento de satisfação; relacionamento deve ser ativo e estratégico
Fontes de Receita	Venda de móveis planejados, modulados e sofás sob medida, com facilidades de pagamento.	Receitas concentradas em vendas diretas; falta de diversificação em serviços complementares
Recursos-Chave	Materiais duráveis, know-how do proprietário, tradição familiar e confiança comunitária.	Ativos intangíveis são diferenciais competitivos; precisam ser sistematizados para apoiar crescimento
Atividades-Chave	Produção sob medida, atendimento direto, entrega e montagem.	Flexibilidade produtiva garante personalização, mas a multifuncionalidade do gestor limita a escalabilidade).
Parcerias-Chave	Fornecedores locais de madeira e ferragens.	Parcerias informais; falta alianças estratégicas com arquitetos, designers e construtoras

Fonte: Elaborado pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2020), entrevista e questionário de pesquisa.

Ao preencher os nove blocos do canvas, identificou-se que a proposta de valor da Móveis Fernando está centrada na confiança, flexibilidade, personalização dos móveis vendidos e atendimento próximo. A empresa busca atender de forma próxima e acessível, valorizando a relação direta com o cliente. O público-alvo predominante é formado por famílias de classe média-baixa, residentes nos bairros periféricos de Foz do Iguaçu, que priorizam qualidade e preço justo na aquisição de produtos para o lar.

Os canais de comunicação utilizados ainda são predominantemente presenciais, com destaque para o atendimento direto na loja física. A divulgação ocorre de forma espontânea, por meio de indicação de clientes satisfeitos e de publicações simples nas redes sociais. Embora exista uma página ativa no Facebook, o uso das ferramentas digitais é limitado e não há um planejamento estruturado de marketing digital. Essa ausência de integração entre os canais físicos e digitais indica uma

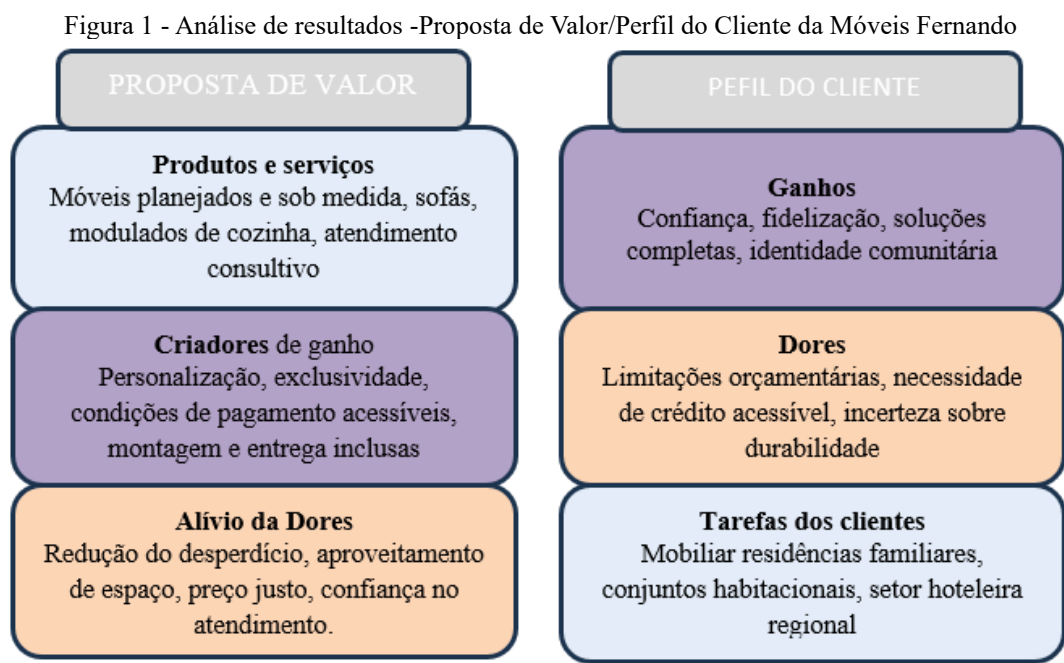


oportunidade de aprimoramento estratégico, já que a comunicação online pode ampliar o alcance e a visibilidade da marca na região.

Em relação ao relacionamento com o cliente, observou-se que a empresa mantém uma proximidade afetiva e personalizada com seu público. O atendimento é flexível e adaptado às condições de cada comprador, o que gera um alto índice de fidelização. Muitos clientes retornam para novas compras e recomendam a loja a conhecidos, demonstrando satisfação com o atendimento e com a qualidade dos produtos. Essa característica é um dos maiores diferenciais competitivos da Móveis Fernando, pois reforça o vínculo de confiança construído ao longo do tempo.

O bloco de recursos-chave revelou que a empresa depende fortemente da experiência do proprietário e do conhecimento empírico adquirido ao longo de sua trajetória no setor moveleiro. Embora não disponha de sistemas informatizados de gestão, a organização mantém um bom controle operacional, baseado na observação direta e na comunicação diária entre os funcionários. No entanto, essa estrutura informal tende a limitar o crescimento, uma vez que a ausência de indicadores concretos impede a avaliação precisa do desempenho financeiro, comercial e logístico.

A análise dos resultados mostra que a Móveis Fernando consegue entregar valor percebido, mas ainda precisa de maior formalização de processos de fidelização, fortalecimento de presença digital e diversificação de ofertas como (linhas premium ou temáticas). A Figura 1 a seguir, ilustra a proposta de valor e o perfil do Cliente da Móveis Fernando.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos achados na pesquisa

A Figura 1 evidencia a aplicação do modelo BMC à realidade da Móveis Fernando, permitindo visualizar de forma integrada a correspondência entre a proposta de valor da empresa e o perfil de seus clientes.



Do lado da proposta de valor, destacam-se atributos como personalização de projetos sob medida, preços acessíveis, atendimento próximo e serviços agregados (montagem e entrega), que respondem diretamente às necessidades funcionais e emocionais dos consumidores.

Já no perfil do cliente, observa-se que as principais dores se concentram nas restrições orçamentárias, na limitação de espaço e na insegurança quanto à durabilidade dos produtos. Em contrapartida, os ganhos esperados incluem confiança, fidelização e soluções completas que reforçam a conveniência e a exclusividade da compra.

Essa representação confirma que há um encaixe positivo entre proposta de valor e perfil do cliente, ou seja, aquilo que a empresa oferece está em sintonia com as expectativas e demandas do público atendido. No entanto, a análise também revela oportunidades de evolução, como a necessidade de estruturar programas de fidelização, fortalecer a presença digital e ampliar a comunicação de atributos sustentáveis, para consolidar o valor entregue e aumentar a competitividade regional.

#### 4.2.2 Aplicação do Modelo CIBM,s na Móveis Fernando

A análise do modelo CIBM's complementou o diagnóstico ao introduzir a perspectiva do valor percebido pelo consumidor. A consolidação do modelo CIBM's aplicado à Móveis Fernando pode ser observada no Quadro 2..

Quadro 2 – Consolidação do Modelo CIBM's aplicado à Móveis Fernando com análise crítica

Bloco do CIBM's	Preenchimento na Móveis Fernando	Análise Crítica
Proposta de Valor	Móveis planejados sob medida, preços acessíveis, atendimento próximo, vínculo comunitário e práticas indiretas de sustentabilidade.	Integra diferenciação por personalização e confiança, mas ainda carece de políticas socioambientais formais e comunicação ativa desse valor.
Segmentos de Clientes	Famílias de classe média-baixa, setor hoteleiro e novos conjuntos habitacionais.	Enfatiza inclusão social e adaptação a perfis regionais; potencial de expansão para segmentos premium sustentáveis.
Canais de Relacionamento	Loja física e redes sociais, com foco em proximidade e comunicação direta.	Falta integração digital estruturada e co-criação de valor; oportunidade de ampliar canais online e engajamento comunitário.
Recursos e Atividades-Chave	Materiais duráveis, know-how artesanal, tradição familiar e confiança da comunidade.	Ativos intangíveis são estratégicos, mas precisam ser convertidos em processos formais de gestão e inovação.
Fontes de Receita	Venda de móveis planejados e modulados; possibilidade de coleções temáticas e consultoria em design.	Receitas atuais são lineares; há potencial de diversificação em linhas premium e serviços de valor agregado.
Custos e Sustentabilidade	Custos fixos com aluguel e insumos; variáveis com transporte e mão de obra. Produção sob demanda reduz desperdício.	Ausência de políticas estruturadas de sustentabilidade; adoção de fornecedores certificados e marketing verde poderiam fortalecer a proposta.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Santos e Almeida (2022), e dados da pesquisa de campo (questionários, entrevistas e observações).



A partir dos questionários aplicados, constatou-se que a percepção dos clientes está fortemente associada à credibilidade, honestidade e qualidade do atendimento. Muitos consumidores relataram que preferem comprar na Móveis Fernando pela confiança no proprietário e pela possibilidade de negociação personalizada, o que revela uma relação emocional com a marca. Esse aspecto reforça a importância do relacionamento interpessoal como fonte de valor e diferenciação no mercado local.

Além disso, a aplicação do CIBM's evidenciou que os consumidores valorizam aspectos intangíveis, como o pós-venda atencioso, a entrega pontual e o cuidado com a montagem dos móveis. Esses fatores, embora nem sempre quantificáveis, são determinantes na decisão de compra e devem ser incorporados à estratégia de marketing da empresa. Foi possível perceber que o valor percebido vai além do produto físico, abrangendo toda a experiência de compra e relacionamento com a marca.

A aplicação do CIBM's à realidade da Móveis Fernando mostra como a empresa cria, entrega e captura valor considerando dimensões econômicas, sociais e ambientais, (Osterwalder e Pigneur, 2020, Santos e Almeida 2022), o que permite analisar a proposta de valor de forma mais abrangente. A Figura 2 traz a representação gráfica do modelo CIBM's aplicado a realidade da Móveis Fernando.

Figura 2 - Modelo CIBM's – Móveis Fernando



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos achados na pesquisa

No eixo econômico, a pesquisa apontou que a Móveis Fernando entrega valor ao oferecer móveis sob medida e modulados, combinando qualidade e preço acessível. Esse posicionamento responde diretamente às dores dos clientes (limitações orçamentárias, dificuldades de espaço e insegurança em relação à durabilidade), mencionadas por Santos e Almeida (2022) ao mesmo tempo em que gera ganhos como exclusividade, confiança e conveniência (montagem e entrega inclusas). Essa dinâmica reforça a proposta de valor como núcleo estratégico do negócio.

No aspecto social, a análise indica que a tradição familiar e o vínculo comunitário atuam como ativos intangíveis que fortalecem a legitimidade da marca no bairro e na região (Santos e Almeida,



2022). A pesquisa apontou que os clientes percebem a empresa não apenas como fornecedora de móveis, mas como parte integrante da comunidade local.

Quanto à dimensão ambiental, embora a Móveis Fernando não possua políticas formais de sustentabilidade, identificou-se que sua prática de produção sob demanda reduz o desperdício e evita estoques excessivos, representando um diferencial indireto de valor e a utilização de materiais duráveis contribui para menor descarte de móveis em curto prazo, alinhando-se ao conceito de inovação responsável apresentada por Teece (2018).

Sob a ótica do CIBM's, a pesquisa apontou que a Móveis Fernando cria valor ao integrar personalização, proximidade e práticas sustentáveis incipientes; entrega valor por meio da experiência completa de compra (do atendimento ao pós-venda); e captura valor ao manter preços acessíveis que ampliam sua base de clientes e fortalecer sua marca.

### 4.3 DISCUSSÃO

A aplicação conjunta dos modelos BMC e CIBM's permitiu elaborar um mapa de valor que evidenciou forças e fragilidades da Móveis Fernando. Entre os pontos fortes destacam-se a credibilidade da marca, o atendimento humanizado, a fidelidade dos clientes e o conhecimento técnico do proprietário. As principais fragilidades são a ausência de planejamento estratégico formal, a falta de marketing digital estruturado, a centralização da gestão e a carência de indicadores de desempenho (KPIs).

O sucesso da empresa depende fortemente da presença do proprietário, o que representa risco de continuidade caso não haja sucessão ou estrutura administrativa autônoma — situação comum em empresas familiares, que reforça a necessidade de profissionalização da gestão. Embora o relacionamento com o cliente seja um diferencial, a empresa ainda não utiliza plenamente os recursos digitais, podendo fortalecer a fidelização com ferramentas simples como CRM, cadastros eletrônicos e campanhas segmentadas.

A análise mostra que a Móveis Fernando está em transição entre uma gestão tradicional e uma gestão orientada à inovação e valor, com base sólida e público fiel, mas em um mercado regional competitivo. Consolidar uma presença digital estruturada e adotar indicadores de desempenho são medidas essenciais para decisões mais assertivas.

O diagnóstico organizacional revela que a empresa possui relacionamento sólido com clientes e forte reputação ética, mas a ausência de processos formalizados limita o crescimento e o controle de resultados. O BMC evidenciou foco no cliente e na qualidade do atendimento, porém com fragilidades em canais, recursos e finanças. O CIBM's, ao colocar o consumidor no centro, mostrou que o valor percebido está nos atributos emocionais e relacionais, como confiança e personalização — elementos que geram fidelização pela experiência e não apenas pelo preço.



A integração dos modelos amplia a visão estratégica, unindo a gestão interna (BMC) à ótica do cliente (CIBM's), possibilitando decisões mais consistentes e alinhadas às expectativas do público. Apesar do forte potencial competitivo, é necessário avançar em planejamento, digitalização e padronização de processos, garantindo controle e escalabilidade.

A geração de valor da Móveis Fernando está associada à história, reputação e confiança construída, mas precisa ser acompanhada por mecanismos formais de inovação. Frente a concorrentes regionais como Zanon, Santi e Lima Móveis, que competem por preço e padronização, a empresa se diferencia pela personalização e atendimento próximo, atributos que fortalecem seu posicionamento competitivo.

Para que a empresa possa se firmar e permanecer fortalecida no mercado, recomenda-se a criação de um plano de marketing digital com métricas integradas, a implantação de KPIs em vendas e satisfação, o uso de CRM e a elaboração de um manual interno de processos. Tais ações exigem baixo investimento, mas podem gerar ganhos significativos em eficiência e visibilidade.

Por fim, é essencial equilibrar tradição e inovação. A empresa pode manter sua essência familiar e proximidade com o cliente, incorporando tecnologias e redes sociais para ampliar o alcance. A Móveis Fernando vive um momento de transição positiva, migrando de uma gestão empírica para uma gestão estruturada e analítica, caminho indispensável à sua sustentabilidade e continuidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar como a aplicação dos modelos *Business Model Canvas* (BMC) e *Consumer Integrated Business Models* (CIBM's) pode contribuir para o fortalecimento da proposta de valor e da competitividade da Móveis Fernando, localizada em Foz do Iguaçu, Pr. O estudo demonstrou que, apesar de se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, com estrutura simples e processos ainda informais, a organização possui um conjunto de características que favorecem sua consolidação no mercado regional, como a credibilidade construída junto aos clientes, o atendimento personalizado e a flexibilidade na negociação.

As análises realizadas demonstraram que o BMC foi eficaz para compreender a estrutura do modelo de negócio da Móveis Fernando, evidenciando seus pontos fortes relacionados à proposta de valor, aos segmentos de clientes e ao tipo de relacionamento estabelecido. Já o CIBM's ampliou essa perspectiva ao incorporar a percepção do consumidor, revelando que o valor reconhecido pela clientela vai além do produto físico e está profundamente ligado à confiança, à experiência de compra e à interação contínua com a marca. Como modelo centrado na cocriação de valor, o CIBM's destaca o papel ativo do cliente na construção da proposta de valor, reforçando a importância de práticas que envolvam o consumidor de forma participativa.



Os resultados obtidos evidenciaram que a Móveis Fernando apresenta um grande potencial de desenvolvimento, mas enfrenta desafios importantes, especialmente na ausência de planejamento estratégico formal, na centralização das decisões e na limitação do uso de ferramentas digitais. Contudo, essas fragilidades, podem ser gradualmente superadas por meio da adoção de processos mais estruturados, da definição de indicadores de desempenho e do investimento em marketing digital.

Constatou-se também que a profissionalização da gestão não implica a perda das características familiares que formam a identidade da empresa. Pelo contrário, é justamente a união entre tradição e inovação que garante sua relevância e sustentabilidade. Ao incorporar práticas modernas de gestão sem renunciar seus valores, a Móveis Fernando pode ampliar sua presença de mercado e fortalecer o vínculo já existente com seus clientes.

O estudo evidenciou que a Móveis Fernando possui todos os elementos necessários para consolidar-se como uma empresa moderna e sólida, desde que avance no processo de profissionalização e adote práticas que promovam a integração entre gestão, inovação e relacionamento com o cliente.

A principal lição observada é que a inovação não precisa romper com a tradição. Pelo contrário, pode nascer dela. A empresa pode preservar seus valores e, ao mesmo tempo, evoluir para uma gestão orientada por dados, com base em indicadores e planejamento estratégico. Essa combinação de humanidade e técnica é o caminho mais promissor para fortalecer sua presença regional e construir uma trajetória sustentável.

Como limitação destaca-se o fato de que estudo se concentrou em uma única empresa de pequeno porte, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra para incluir outras empresas familiares do setor moveleiro, permitindo comparações e identificação de padrões. Para a Móveis Fernando, recomenda-se investir em capacitação gerencial, adotar ferramentas digitais de gestão e fortalecer sua presença online, além de envolver os clientes em processos de cocriação para ampliar o valor percebido e a fidelização.



**REFERÊNCIAS**

- BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 2014.
- BONHOLDT, Luiz. Gestão e sucessão em empresas familiares. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. Competing on analytics: the new science of winning. Boston: Harvard Business Press, 2017.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2024.
- LARA, Tânia Maria S. Metodologia científica: fundamentos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1992.
- LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Atlas, 2013.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- PLÊ, Loïc; LEHMANN-ORTA, Louis; BIRKINSHAW, Julian. Consumer Integrated Business Models (CIBM's): integrating customers in value creation. Strategic Management Review, v. 12, n. 4, p. 33–47, 2010.
- TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

