

**ENSINO DE EMPREENDEDORISMO: BUSINESS MODEL CANVAS À LUZ DA ANÁLISE DE CONTEÚDO QUALITATIVA ESTRUTURAL DE PHILIPP MAYRING NA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

**ALINE PEREIRA NEVES DA COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

aline.pereiranc@gmail.com

**LUIZ ALBERTO DE LIMA LEANDRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

luizleandrorj@globocom

# ENSINO DE EMPREENDEDORISMO: BUSINESS MODEL CANVAS À LUZ DA ANÁLISE DE CONTEÚDO QUALITATIVA ESTRUTURAL DE PHILIPP MAYRING NA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

**Palavras-chave:** Estratégia; Competitividade; Empreendedorismo, Canvas.

## RESUMO

O estudo foi ensejado a partir da experiência dos autores no ensino da disciplina Empreendedorismo. O presente estudo apresenta a análise da associação da metodologia *Business Model Canvas* (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs à luz da teoria da estratégia competitiva. A operacionalização do trabalho partiu da análise de conteúdo qualitativa estrutural de Mayring (2002). A análise fundamentou-se no estabelecimento de categorias e âncoras estruturantes com base na relação entre a estratégia organizacional na perspectiva da análise das cinco forças competitivas e nos fatores críticos de sucesso das MPEs encontrados na literatura nacional sobre o tema. O BMC apresenta-se como uma ferramenta de modelagem de negócios. Entretanto, analisa diversas dimensões da organização de maneira insuficiente deixando lacunas. Compreendeu-se que o BMC não aborda a relação da empresa com o setor que o negócio faz parte. Observou-se a necessidade de reformular a estrutura do BMC de forma a incluir a perspectiva estratégica no seu escopo. Os autores sugerem estudos para o desenvolvimento de um novo *layout* para o BMC onde deve-se considerar aspectos das forças competitivas. Pesquisas de cunho teórico-metodológico empíricas serão necessárias para verificar a viabilidade e a aplicabilidade de tal proposta.

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa foi ensejada em função da utilização do BMC como ferramenta para o ensino de Empreendedorismo (disciplina ministrada pelos autores em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES). O presente trabalho tem como propósito apresentar a análise da associação da metodologia *Business Model Canvas* (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das micro e pequenas empresas (MPEs) à luz da estratégia competitiva. Os autores observaram durante o processo de ensino da disciplina Empreendedorismo que a aplicação do BMC deixava de contemplar elementos considerados críticos para o sucesso de organizações à luz das teorias sobre estratégia competitiva – especialmente nos estudos de Michael Porter (1989, 1996, 2004, 2009, 2011, 2014). Utilizou-se como ferramenta metodológica a análise de conteúdo qualitativa estrutural de Mayring (2002), fundamentada na relação entre a Estratégia Organizacional na perspectiva de Porter (1989, 1996, 2004, 2009) e nos fatores críticos de sucesso das MPEs encontrados na literatura nacional sobre o tema (Viapiana, 2001, Macahado & Espinha, 2005, Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Misunaga, Miyatake & Filippin, 2012, Albuquerque, 2013; Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a, Albuquerque et al., 2016b).

Tendo em vista o contexto brasileiro, o SEBRAE (2015) aponta que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vem aumentando a sua participação na economia. Em 2001 as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto – PIB – brasileiro. Já em 2011, este percentual passou para 27%. Em valores absolutos da época isto significava um aumento de aproximadamente R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011 (SEBRAE, 2015, 2016).

Albuquerque e Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Albuquerque, Escrivão e Carvalho (2015), Albuquerque et al. (2016a) e Albuquerque, Escrivão e Terence (2016b) explicam que não existe um consenso sobre quais seriam os fatores críticos para o sucesso de

micro e pequenas empresas na perspectiva brasileira. Pesquisas como as de Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al. (2008, 2012), Lima et al. (2010), Albuquerque e Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al. (2013), Albuquerque et al. (2015), Albuquerque et al (2016a) e Albuquerque et al (2016b) apresentam uma classificação geral relacionada a três categorias que devem ser observadas no que diz respeito ao sucesso ou insucesso de MPEs: *a empresa, o dirigente e o ambiente*. Tais categorias trazem em seu bojo fatores críticos que podem, segundo tais autores, ser divididos em internos e externos. Os primeiros estão relacionados às características do dirigente e da empresa (ambiente interno). Os demais estão relacionados ao ambiente do qual a empresa não tem controle, ou seja, o ambiente externo.

A reflexão sobre o BMC ministrado atualmente em diversos cursos de graduação em Administração pode contribuir para o avanço do ensino do Empreendedorismo no âmbito da educação empreendedora. Entende-se que, no atual cenário competitivo, a Estratégia Organizacional associada a uma ferramenta de modelagem de negócio, como *Business Model Canvas*, pode auxiliar os pequenos gestores no gerenciamento das mudanças (Pimenta, 2014). Tal ferramenta poderia ajudar nos processos gerenciais das MPE's, especialmente, nos aspectos que não podem ser controlados ou onde há poucas possibilidades de controle – economia, concorrentes, novos entrantes, oscilação do mercado, cliente etc.

Diante da situação apresentada, configura-se como premente a reflexão sobre estratégias que possibilitem o gerenciamento eficiente e eficaz do negócio na perspectiva das micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil. Nesta perspectiva, emerge a seguinte questão: *a metodologia Business Model Canvas (BMC) coaduna-se aos elementos essenciais da estratégia competitiva?*

A compreensão acerca da implantação e operacionalização de uma ferramenta de gestão (*Business Model Canvas* – BMC), associada à uma abordagem para elaboração de estratégias competitivas também, poderia contribuir para o aumento da expectativa de sobrevivência das MPE's no contexto brasileiro. Diante do exposto, tal estudo justifica-se.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Estratégia Competitiva**

A literatura sobre estratégia competitiva informa que é preciso que as empresas combinem suas atividades da melhor forma possível de modo a criar um posicionamento nas indústrias em que competem (Porter, 1989,1996, 2004, 2009, Ensign, 2001, Hexsel & Henkin, 2003, Dirisu, Iyiola & Ibidunni, 2013). Segundo Toro-Jarrín, Ponce-Jaramillo & Güemes-Castorena (2016) a estratégia de negócio envolve todos os planos para a criação e entrega de valor para o cliente. Sendo assim, é necessário definir os segmentos que a empresa vai participar, as formas em que o valor será entregue para os clientes identificados, as estratégias de manufatura, as estratégias de P&D e a maneira que a empresa se apresenta ao público. Por este ângulo, Teece (2010) afirma que para desenhar um modelo de negócios é necessário determinar os seguintes elementos: tecnologias e recursos que serão incorporados no produto, os benefícios estabelecidos para o cliente ao consumir/usar o produto, os mecanismos desenhados para captura de valor, as fontes de receitas disponíveis e os segmentos de mercado alvo.

Segundo Porter (2004) a natureza da formulação da estratégia competitiva consiste em estabelecer uma conexão entre a empresa e o seu ambiente, ou seja, uma combinação entre os seus objetivos e metas. Segundo Porter (1996, 2004, 2011) a análise estrutural da indústria é valiosa para a organização, uma vez que é a indústria que influencia as regras competitivas e as possíveis estratégias disponíveis para a empresa. A intensidade da concorrência dependerá do que Porter (1989, 2004, 2009) nomeia como cinco forças competitivas, e estas determinarão o potencial de lucro e competição da indústria, que é medido em longo prazo. Não importa se o

setor ou indústria é emergente ou maduro, forneça produtos ou serviços, possua alta ou baixa tecnologia ou que seja regulamentado ou não. Porter (1989, 1996, 2004, 2009) explica que a meta da estratégia competitiva para uma empresa em uma indústria é alcançar uma posição, dentro dela, em que a organização possa se defender ou influenciar as forças competitivas. A análise estrutural fundamenta-se na identificação das características básicas do setor ou indústria, que se relacionam a sua economia e tecnologia. Porter (2009) aponta seis etapas básicas para tal procedimento: definir o setor, identificar os participantes, avaliar os vetores básicos de cada força, determinar a estrutura geral, analisar as mudanças recentes e prováveis e identificar os aspectos estruturais que são suscetíveis à influência dos concorrentes.

Segundo Porter (1989, 2009) existem três tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque. O autor expõe que a empresa é um conjunto de atividades distintas, porém não há separação entre a estratégia, a tática e a organização em si. A estratégia passa a ser considerada como um agrupamento específico de atividades que estão alinhadas com o propósito de conceder valor a um determinado grupo de clientes. As atividades servem como um elo entre a estratégia e a implementação, pois não podem ser consideradas de maneira independente.

A análise da cadeia de valor atua como uma ferramenta para uma avaliação sistemática das fontes de vantagem competitiva, examinando todas as atividades que são executadas e como elas interagem. Partindo de tal raciocínio é possível entender o desempenho dos custos e as fontes de diferenciação. Ao desempenhar as atividades de maneira estratégica, com menor custo ou melhor desempenho que seus competidores na indústria, a empresa adquire vantagem competitiva (Porter, 1989, 1996, 2009, Brito, 2010, Dirisu, Iyiola, & Ibidunni, 2013). A vantagem competitiva advém da capacidade que a empresa possui para executar de maneira eficiente o conjunto de atividades necessárias para atingir um menor custo, em relação ao concorrente, ou de gerar um valor diferenciado para os clientes (Vasconcelos & Cyrino, 2000.).

Porter (2009) explica que as empresas em uma mesma indústria podem ter cadeias de valor parecidas. Contudo, o comum é que haja diferenças, pois é a diferença possibilita a geração de vantagem competitiva. O autor considera valor “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece” (Porter, 1989, p.34). Sendo assim, uma empresa é tida como rentável se o valor que ela estabelece ultrapassa os custos que estão relacionados à criação do produto. Saloner, Shepard e Podolny (2003) argumentam que as atividades de reter e criar valor estão relacionadas. As empresas, para alcançá-las, tendem a trabalhar de forma cooperativa ou competitiva de modo que, por meio da criação e retenção de valor, seja obtida vantagem competitiva sustentável.

## **2.2. Micro e Pequenas Empresas – Fatores críticos para o sucesso**

Os termos microempresa e pequena empresa por muito tempo foram utilizados sem nenhuma distinção (Dutra & Guagliardi, 1984). O tamanho é um aspecto significativo que pode diferenciar uma organização das outras (Colossi & Duarte, 2000; CNC, 2000, Dutra & Guagliardi, 1984, Leone, 1991, 1999, Leone & Leone, 2012, Puga, 2002, Tafner, 1995). No caso brasileiro, os critérios de classificações mais utilizados são o faturamento bruto anual e o número de empregados (CNC, 2000; Leone & Leone, 2012), pois utiliza a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte como norteadores. Contudo, existem outros órgãos brasileiros, como o SEBRAE, que possuem as suas próprias normas para classificação de tamanho dos pequenos negócios.

Segundo Viapiana (2001), o sucesso de MPEs tem mais chances de ocorrer quando tais organizações conseguem estabelecer visão de longo prazo, agregando valor para o negócio criando diferenciais competitivos que sejam sustentáveis. Corroborando com Viapiana (2001), o estudo de Morrison, Breen e Ali (2003) aponta que o sucesso da pequena organização não depende, exclusivamente, das habilidades do empreendedor e das intenções do mesmo. Estudos

afirmam que um dos fatores críticos para o sucesso de um pequeno negócio é o processo de gestão (Viapiana, 2001, Macahado & Espinha, 2005, Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Misunaga, Miyatake & Filippin, 2012, Albuquerque, 2013; Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a, Albuquerque et al., 2016b).

Compreende-se que os fatores relacionados a mortalidade das MPEs estão atrelados ao ambiente interno e externo da organização e podem ser considerados como inibidores para o crescimento das mesmas (Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Misunaga, Miyatake & Filippin, 2012, Albuquerque, 2013; Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a, Albuquerque et al., 2016b). Zaridis e Mousiolis (2014) acrescentam que devido as especificidades dos pequenos negócios, a catalogação dos fatores que influenciam na mortalidade dos mesmos é conflituosa.

Trabalhos como os de Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al. (2008; 2012), Lima et al. (2010), Albuquerque e Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al. (2013), Albuquerque et al. (2015) e Albuquerque et al. (2016a) propõem uma classificação geral relacionada a três categorias: *ambiente*, *empresa* e *dirigente*. Os fatores associados à categoria *dirigente* englobam aspectos que dizem respeito as características individuais do empreendedor. Os relacionados a categoria *empresa* apontam para questões que dizem respeito à estrutura interna da organização. Já os fatores ligados a categoria *ambiente*, envolvem elementos externos a organização que o gestor não pode controlar. Os fatores podem ser visualizados no quadro 1.

**Quadro 1 - Categorias e fatores ligados à prosperidade e mortalidade de Micro e Pequenas Empresas.**

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	
AMBIENTE	EMPRESA	DIRIGENTE
1. Concorrência; 2. Condições econômicas; 3. Clientes (mercado consumidor); 4. Setor de negócio; 5. Acesso a financiamento; 6. Localização; 7. Aconselhamento profissional 8. Carga tributária; 9. Acesso a novas tecnologias; 10. Mercado fornecedor; 11. Legislação; 12. Pertencer a grupos minoritários; 13. Morte do sócio; 14. Furto e/ou assalto; 15. Incêndio; 16. Falta de sucessores; 17. Vendas ao governo; 18. Fraude/desastre; 19. Transações entre empresas	1. Planejamento formal; 2. Recursos das áreas funcionais; 3. Gestão da informação; 4. Composição societária (estrutura legal); 5. Tamanho (porte); 6. Capacidade de inovação; 7. Idade da empresa; 8. Estágio de vida da empresa; 9. Estrutura organizacional; 10. Tipo de estabelecimento; 11. Desenvolvimento de projetos de negócio; 12. Aspectos específicos de franquia.	1. Experiência gerencial no setor de negócio; 2. Nível educacional; 3. As características individuais; 4. Habilidades gerenciais; 5. Laços sociais; 6. Idade, valores e crenças; 7. Decisão voluntária; 8. Motivação para abertura; 9. Outros conhecimentos gerenciais; 10. Gênero; 11. Capital próprio.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Viapiana (2001), Machado & Espinha (2005), Ferreira & Santos (2008), Ferreira et al. (2008, 2012), Lima et al. (2010), Albuquerque & Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al. (2013), Albuquerque et al. (2015), Albuquerque et al. (2016a) e Albuquerque et al. (2016b).

Estudos como os de Pereira et al. (2009) e de Zaridis e Mousiolis (2014) corroboram com a tese de que a sobrevivência dos pequenos negócios depende da avaliação dos ambientes interno e externo da organização. Porém, como explicam Albuquerque e Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Albuquerque et al. (2015), Santini et al. (2015), Albuquerque et al (2016a)

e Albuquerque et al (2016b) não se deve responsabilizar um único fator como causador do encerramento do negócio, pois o sucesso ou insucesso de uma empresa é consequência de um conjunto de fatores.

### 2.3. *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (BMC) surgiu no ano 2000 a partir das pesquisas de Alexander Osterwalder na sua tese de doutorado, mas foi em 2010 que ganhou destaque após a publicação do livro *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Para Osterwalder e Pigneur (2003, 2011) um modelo de negócios deve descrever como o valor é criado, entregue e capturado por uma organização. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam o *Business Model Canvas* (BMC) como uma metodologia de modelagem de negócios.

O BMC é composto de nove segmentos (ou categorias): Atividades-Chave (AC), Parcerias Principais (PP), Recursos Principais (RP), Estrutura de Custos (C\$), Relacionamento com Clientes (RC), Segmento de Cliente (SC), Proposta de Valor (PV), Canais (CN) e Fontes de Receitas (R\$). Tal ferramenta possui quatro diferenciais: 1. Pensamento Visual, pois pode ser representado por desenhos e não por um texto corrido; 2. Visão Sistêmica, pois permite visualizar a interação entre as partes (no caso os nove blocos); 3. Cocriação, pois devido às características anteriores viabiliza que pessoas de diferentes níveis, conhecimentos e experiências contribuam para a construção do negócio; e 4. Simplicidade e Aplicabilidade, pois devido ao seu *design* e clareza permite que o modelo seja construído e corrigido em menos tempo e de forma mais ágil (Osterwalder & Pigneur, 2011, SEBRAE, 2013b).

Pesquisas como as de Orofino (2011), Macedo et al. (2013), Bonazzi e Meirelles (2013, 2015), Macedo et al. (2013), Soldatti e Bichueti (2014), Teixeira e Lopes (2014), Zolnowski, Weiß e Bohmann (2014), Araújo et al. (2015), Dudin et al. (2015), Jackson, Scott e Schwagler (2015), Moré, Teixeira e Gonçalo (2015), O'Neill (2015) e Türko (2016) apresentam estudos práticos do BMC. Os trabalhos abordam a aplicação da ferramenta como uma metodologia de modelagem de negócio inovador com o propósito criar e capturar valor para empresa e/ou facilitar o ensino no campo do empreendedorismo.

No trabalho empreendido por Santos e Meirelles (2013) foi possível verificar a aplicação do BMC por meio da avaliação da transformação do modelo de negócio de uma empresa de *telemarketing*. Pesquisas como as de Wallin, Chirumalla e Thompson (2013), Bonazzi e Zilber (2014), Rodríguez e Vicedo (2015), França et al. (2016), Joyce, Paquin e Pigneur (2016) e Toro-Jarrín et al. (2016) associam o BMC a outras ferramentas estratégicas como, por exemplo, *Technology Roadmap* com a finalidade de aperfeiçoá-lo.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido na perspectiva descritiva de pesquisa. O *design* de pesquisa escolhido foi a pesquisa bibliográfica, pois a análise dos dados partiu do levantamento da principal obra sobre o *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A operacionalização deste trabalho partiu da Análise de conteúdo qualitativa estrutural de Mayring (2002). A ideia básica de tal metodologia qualitativa é analisar os textos de forma sistemática, utilizando categorias pré-estabelecidas, advindas do material explorado. As análises são realizadas a partir da compreensão de determinado referencial teórico que funciona como guia no processo analítico-interpretativo.

Durante o processo de leitura do referencial teórico utilizado no presente trabalho sobre MPEs (Viapiana, 2001, Machado & Espinha, 2005, Ferreira & Santos, 2008, Ferreira et al., 2008, 2012, Lima et al., 2010, Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Albuquerque, 2013,

Nascimento et al., 2013, Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a, Albuquerque et al., 2016b), foi possível observar que os fatores críticos de sucesso apresentados, – tanto os relacionados ao ambiente interno quanto ao ambiente externo, possuíam conexões intrínsecas com as questões estratégicas. Neste sentido, o presente estudo trabalha com a Estratégia Organizacional (EO) como categoria de análise fundamental para a compreensão da questão destes fatores em relação às MPEs.

A partir da pré-seleção do material bibliográfico utilizado na análise, observou-se que o *Business Model Canvas* (BMC), na perspectiva da Estratégia Organizacional (categoria fundamental), deveria ser analisado com base nas suas nove unidades. Tais unidades foram relacionadas com as categorias derivadas provenientes do referencial – sintetizado no quadro 2 (Ambiente-A; Empresa-E; Dirigente-D). Estas três categorias derivadas, foram conectadas com a categoria de análise fundamental (Estratégia Organizacional-EO). Para os fins deste trabalho a categoria fundamental (EO) e as três categorias derivadas (A – E – D) foram todas denominadas categorias e tratadas na operacionalização da análise como tal. As unidades do BMC analisadas foram: Atividades-Chave (AC), Parcerias Principais (PP), Recursos Principais (RP), Estrutura de Custos (C\$), Relacionamento com Clientes (RC), Segmento de Cliente (SC), Proposta de Valor (PV), Canais (CN) e Fontes de Receitas (R\$). Nesta pesquisa cada unidade foi denominada subcategoria. A relação entre as categorias derivadas está descrita no quadro 3. As categorias derivadas e as subcategorias desta pesquisa foram definidas *a priori* de acordo os propósitos do estudo.

Foram denominadas âncoras as relações entre as categorias e as subcategorias. O processo de ancoragem consiste em desenvolver questões relacionado tais categorias e subcategorias. A ancoragem ocorre em forma de perguntas (quadro 3). Os elementos textuais das âncoras foram extraídos dos capítulos referentes às nove unidades do *Business Model Canvas*. Com base nas respostas, elaborou-se a análise descritiva, correlacionada com o referencial teórico. Vale ressaltar que no momento do processamento do material as âncoras-categorias foram codificadas por cores, conforme Mayring (2002) recomenda.

**Quadro 2 -** Relação entre as categorias.

<b>VARIÁVEIS</b>
Ambiente (A)   Dirigente (D)   Empresa (E)   Estratégia Organizacional (EO)
<b>RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS</b>
<b>D → E → EO:</b> A maneira como a figura do pequeno empresário se relaciona com o ambiente interno e a estratégia organizacional.
<b>EO → E → A:</b> A formulação da estratégia com base no ambiente interno e externo.
<b>EO → A → D:</b> O papel do pequeno empresário na formulação de estratégias para o ambiente externo.
<b>A → EO:</b> O impacto do ambiente externo na estratégia organizacional das MPEs.
<b>EO → E → D → A:</b> A estratégia organizacional e a sua relação com o dirigente e os ambientes interno e externo.

Fonte: Os autores (2017).

**Quadro 3 -** Âncoras e suas relações com as categorias e subcategorias.

<b>GRUPO DE SUBCATEGORIAS</b>
Atividades-Chave   Parcerias Principais   Recursos Principais   Estrutura de Custos   Relacionamento com Clientes   Segmento de Cliente   Proposta de Valor   Canais   Fontes de Receitas
<b>ÂNCORAS</b>
<b>D → E → EO:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre os dirigentes, as metas e as políticas operacionais?
<b>D → E → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre as habilidades gerenciais e a utilização dos recursos da empresa?

<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitiva?
<b>A → E → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre os produtos oferecidos na indústria e os retornos com a sua venda?
<b>E → EO → D → A:</b> Como é abordado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre o planejamento, estratégia, a experiência gerencial e o conhecimento do setor de negócios?
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?

Fonte: Os autores (2017). Elaborado a partir de Leandro (2013).

#### 4. ANÁLISE DO MATERIAL LEVANTADO

Os autores do presente estudo ressaltam que, embora criada na década de 1980, a análise estrutural da indústria (Porter, 1989), ainda é divulgada e utilizada na atualidade como ferramenta gerencial por órgãos de fomento às atividades empreendedoras no Brasil (SEBRAE, 2016, ENDEAVOR, 2017, INSPER, 2017). Tal análise aponta para a compreensão dos diversos competidores que atuam na indústria e como estes moldam a natureza das interações competitivas (Porter, 1989, 2004, 2009, Ensign, 2001, Heywood & Kenley, 2008). No processo analítico buscou-se responder às perguntas elaboradas a partir das âncoras (quadro 3) realizando inferências à luz do referencial teórico selecionado.

Aspectos relacionados ao ambiente interno, como ausência de planejamento, acesso e utilização de recursos são relacionados como influenciadores para o insucesso dos pequenos negócios (Perry, 2001, Viapiana, 2001, Machado & Espinha, 2005, Ferreira & Santos, 2008, Ferreira et al., 2008, 2012; Lima et al., 2010, Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Albuquerque, 2013, Nascimento et al., 2013, Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a e Albuquerque et al., 2016b). Embora o BMC seja conhecido como uma ferramenta auxiliar de planejamento, a análise minuciosa do ambiente interno não é abordada na perspectiva dessa pesquisa. Os objetivos e as metas das organizações precisam ser formalizados, como propõem Terence (2002), Migliato (2004) e Silva, Terence & Escrivão (2007), pois é a partir deles que a proposta de valor será definida. Tais elementos não são estabelecidos claramente no BMC. Aparecem de forma implícita (necessitando de conhecimento gerencial formal do gestor – como p.ex. a formação em Administração) podendo ensejar dúvidas àqueles sem formação na área de gestão (algo que parece comum no universo das MPEs segundo informações do SEBRAE do ano de 2015).

Observa-se que o BMC cita a atuação dos clientes e fornecedores. Entretanto, não considera o poder que ambos (cliente e fornecedores) podem exercer sob o negócio. A ferramenta desconsidera os produtos substitutos e os entrantes potenciais. De acordo com as análises, o BMC não observa a questão da distinção (diferencial competitivo) que deve haver entre os concorrentes em uma mesma indústria. Não observado que os competidores mais perigosos são aqueles que mais se assemelham (Henderson, 1989, Farhana, & Bimenyimana, 2015).

Os criadores do BMC (Osterwalder & Pigneur, 2011) expõem que os recursos podem ser divididos em físico, intelectual, humano e financeiro. As atividades são abordadas de forma ampla como, por exemplo, produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Embora tratem dos recursos para o desenvolvimento dos processos, este estudo demonstrou que a influência do ambiente externo não é relacionada ao acesso aos recursos e a disposição das atividades.

O modelo não aborda claramente as questões relacionadas à estratégia (de forma geral), não tratando também de aspectos relacionados ao posicionamento e à cadeia de valor. Os

autores deste estudo ressaltam a importância da definição e análise de tais elementos em função da revisão de literatura utilizada como fundamento desta pesquisa.

Observa-se que o emprego de estratégias genéricas presentes nos estudos da Escola do Posicionamento (ou de outras escolas da estratégia) poderia possibilitar ao dirigente a adoção de uma posição defensável no setor em que atua (Porter, 1989, 2004, 2009, Hexsel & Henkin, 2003). Relacioná-las ao BMC, poderia facilitar a compreensão, por parte do gestor, quanto às questões relacionadas à proposta de valor definida. Neste sentido, os dirigentes poderiam verificar se tais propostas de ação estariam em consonância com os segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e estratégia de precificação escolhidos para o negócio, por exemplo. Desta forma, tais observações podem contribuir para a tomada de decisão no sentido de buscar caminhos para que a empresa possa obter vantagem competitiva sustentável (Cool, Costa, Dierickx, 2002, Srivastava, Andy, & Martinette, 2013).

A vantagem competitiva relaciona-se com valor que a empresa oferece e que ultrapassa os custos de fabricação (Porter, 1989, 1996, 2004, 2011, 2014, Srivastava, Andy, & Martinette, 2013). A análise da cadeia de valor possibilita identificar as fontes de vantagem competitiva ao examinar o desempenho nos aspectos relacionados aos custos e a diferenciação (Srivastava, Andy, & Martinette, 2013). No processo analítico observou-se que o BMC não explicita como a definição da proposta de valor do negócio influencia a obtenção da vantagem. A avaliação dos recursos empregados nas atividades exercidas e na indústria como um todo não se apresenta na configuração do BMC. O acesso e domínio de canais exclusivos, que pode corroborar para o alcance de vantagens competitivas duradouras (Porter, 1989, 2009, Barney, 2012) também não é abrangido pelo BMC, deixando lacuna importante na perspectiva da criação e retenção de valor.

No decorrer da análise, foi possível verificar que o BMC está estruturado para o atendimento aos clientes fundamentado na produção de bens e serviços. Entretanto não observa aspectos essenciais para que esta produção crie valor e diferencial competitivo sustentável. Tais elementos estão entre os apontados nos estudos empreendidos por Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al. (2008, 2012), Lima et al. (2010), Albuquerque e Escrivão (2011, 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al. (2013), Albuquerque et al. (2015) e Albuquerque et al. (2016a) como fatores críticos para o sucesso das MPes. O sucesso dos pequenos empreendimentos está atrelado também à mitigação de diversos elementos que, segundo observado neste estudo, podem ser trabalhados a partir da perspectiva da vantagem competitiva.

Nas análises observou-se que o BMC possui pontos fortes e fracos na sua estrutura de operação. Os fortes estão relacionados: a apresentação visual (interface gráfica de fácil compreensão); a modelagem menos burocrática; a facilitação da participação dos *stakeholders* no desenho do negócio; o estabelecimento de parcerias a fim de transferir o risco do negócio; a determinação da proposta do negócio; o entendimento dos clientes e a definição dos canais a serem utilizados.

Os pontos fracos relacionam-se: a baixa interpretação da influência do ambiente externo no negócio; a percepção acrítica dos segmentos de clientes e fornecedores; a indefinição da estratégia genérica a ser adotada; a não consideração da existência dos produtos substitutos e dos entrantes potenciais; a ausência da análise profunda dos concorrentes mais próximos atuantes no mesmo setor – especialmente na mesma região geográfica ou que atuam em canais de distribuição e/ou divulgação semelhantes (como a internet p.ex.), competindo pela mesma classe de clientes (Henderson, 1998; Dirisu, Iyiola & Ibidunni, 2013). Importa ressaltar que no BMC a definição das atividades não é associada ao estabelecimento de vantagem competitiva e a cadeia de valor não é compreendida de forma completa conforme indica a literatura sobre o tema (Lado, Paulraj, Chen, 2011, Vasconcelos & Cyrino, 2000, Ensign, 2001, Porter 1989, 2004, 2009, 2011).

O quadro 4 apresenta as respostas obtidas por meio do processo de ancoragem da presente pesquisa. A partir de tais respostas foram realizadas as inferências acima fundamentadas por meio da leitura do referencial teórico utilizado no estudo.

**Quadro 4 - Respostas identificadas a partir das âncoras.**

Âncora	Resposta
<b>D → E → EO:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre os dirigentes, as metas e as políticas operacionais?	A figura do dirigente não apresentada explicitamente ao longo das nove unidades. Percebe-se que o modelo se organiza para atender as necessidades dos clientes.
<b>D → E → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre as habilidades gerenciais e a utilização dos recursos da empresa?	O modelo não aborda a necessidade de habilidades gerenciais. Os recursos são dispostos para atender as necessidades que são identificadas por parte dos clientes.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	A estratégia e o posicionamento não são citados explicitamente. Porém, nota-se que ambos são voltados, implicitamente, para atender os clientes.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	As nove unidades do BMC possuem conexões com a cadeia de valor proposta por Porter (1989; 2004; 2009), porém de forma singela.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitiva?	As únicas forças competitivas mencionadas são os clientes e os fornecedores, porém acriticamente.
<b>A → E → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre os produtos oferecidos na indústria e os retornos com a sua venda?	Os produtos são definidos de acordo com os segmentos de clientes que são atendidos. A partir disto, os recursos e atividades são dispostos de acordo com os bens e serviços oferecidos. O retorno depende de cada segmentação.
<b>E → EO → D → A:</b> Como é abordado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre o planejamento, estratégia, a experiência gerencial e o conhecimento do setor de negócios?	O modelo não aborda o conhecimento do setor, a experiência gerencial e o planejamento. Contudo, presume-se a existência do último ao definir os segmentos de clientes, canais, parcerias e o produto a ser ofertado.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	A ideia de vantagem competitiva só é percebida na unidade Canais. Todavia, a mesma poderia ser relacionada ao definir recursos, fornecedores, clientes entre outros.

Fonte: Os autores (2017).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que o BMC pode ser considerado como uma ferramenta metodológica de fácil visualização que propicia o seu desenvolvimento e aplicação de forma simples. O BMC traz como vantagem a possibilidade da visão global do propósito do negócio e do público-alvo destinado ao mesmo. No âmbito do ensino do Empreendedorismo é possível considerar o BMC como um avanço no âmbito da gestão das MPes, uma vez que a dificuldade em definir os objetivos e metas organizacionais são apontados como contribuintes para o encerramento precoce das atividades dos pequenos negócios (SEBRAE, 2015, 2016, Perry, 2001, Viapiana, 2001, Machado & Espinha, 2005, Ferreira & Santos, 2008, Ferreira et al., 2008, 2012; Lima et al., 2010, Albuquerque & Escrivão, 2011, 2012, Albuquerque, 2013, Nascimento et al., 2013, Albuquerque et al., 2015, Albuquerque et al., 2016a e Albuquerque et al., 2016b).

Observou-se que as nove unidades do BMC, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Recursos Principais, Estrutura de Custos, Relacionamento com Clientes, Segmento de Cliente, Proposta de Valor, Canais e Fontes de Receitas, demonstram como a empresa deverá organizar a estrutura do modelo de negócios a fim de gerar valor para os clientes. Os componentes, no livro, são retratados individualmente de forma a elucidar as informações que devem ser preenchidas. No entanto, ao analisá-los, sob a ótica da estratégia, verificou-se que o conteúdo

descrito é apresentado de maneira superficial, algo que pode ser prejudicial à empresa em virtude da ausência de compreensão mais completa do setor-indústria na qual atua-competete.

O modelo esclarece a importância de identificar os recursos e as atividades para criação da proposta de valor. Todavia, estes limitam-se a produção do produto (bem ou serviço) e não são correlacionados a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Constatou-se que a definição da estrutura de custos correlaciona-se com a estratégia que a empresa adotará. Porém, o BMC não preanuncia no seu arcabouço que tipo de estratégia a organização deverá executar.

Chegou-se à conclusão que uma das maiores deficiências do BMC repousa no fato do mesmo não abordar relação da empresa com o setor do negócio que mesma faz parte. Tal fato pode influenciar tanto nas ações que englobam o ambiente interno quanto o externo. A compreensão da indústria que a organização está inserida possibilita a avaliação das barreiras que a impendem de entrar e sair do negócio (Lado, Paulraj, Chen, 2011, Vasconcelos & Cyrino, 2000, Ensign, 2001, Porter 1989, 2004, 2009). Entende-se que, sob a ótica dos fatores críticos para o sucesso das MPes, é necessário que o dirigente saiba projetar a cadeia de valor e as ações estratégicas do empreendimento conforme o comportamento da indústria da qual faz parte.

Os autores desta pesquisa propõem que deve haver um novo desenho para o *Business Model Canvas* – sendo necessárias pesquisas posteriores mais aprofundadas e aplicações em casos reais. A proposta deve acrescentar elementos aos pontos destacados como deficitários, durante as análises do modelo de Osterwalder e Pigneur (2011).

## 6. REFERÊNCIAS

Albuquerque, A. F. (2013). *Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.

Albuquerque, A. F., & Escrivão, E., Fº. (2011). Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD, 5, 2011, Porto Alegre, *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, 5. ed., Porto Alegre, RS, Brasil, 1-15.

Albuquerque, A. F., & Escrivão, E., Fº. (2012) Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7, 2012, Florianópolis, *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7. ed., Florianópolis, SC, Brasil, 2012, 1-17.

Albuquerque, A. F., Escrivão, E., Fº., & Carvalho, K. C. (2015). Os fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte, *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 39. ed., Belo Horizonte, MG, Brasil, 1-16.

Albuquerque, A. F., Escrivão, E., F., Nagano, M. S., & PHILIPPSEN JUNIOR, L. A. (2016a) A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6 (1), 1-18.

Albuquerque, A. F., Escrivão, E., F., & TERENCE, A. C. F. (2016b) Aspectos funcionais associados à mortalidade da Pequena empresa: fatores relevantes de operações, Finanças e marketing no varejo de vestuário. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9, 2016, Passo Fundo, *Anais do Encontro de Estudos sobre*

*Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9. ed., Passo Fundo, RS, Brasil, 2016, 1-16.

Araújo, D. L. A., Meirelles, D. S., Popadiuk, S., Semensato, B. I., & Coti-Zelati, P. E. (2015). Modelo de Negócio: As operações de uma Distribuidora de Combustíveis no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. In: SemeAd – Seminários em Administração, 18, 2015, São Paulo, *Anais do Seminários em Administração*, 18 ed., São Paulo, SP, Brasil, 1-17.

Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48 (2), 3-6.

Bonazzi, F. L. Z. & Meirelles, D. S. (2013). Mobile: A evolução de um modelo de negócio à frente de seu tempo. In: SemeAd – Seminários em Administração, 16, 2013, São Paulo, *Anais do Seminários em Administração*, 16. ed., São Paulo, SP, Brasil, 1-16.

Bonazzi, F. L. Z. & Meirelles, D. S. (2015). Modelo de Negócio: uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do Método Canvas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 14 (3), 32-48.

Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, 16 (53), 616-637.

Colossi, N. & Duarte, R. C. (2000). Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, 2 (4), 43-53.

Confederação Nacional do Comércio - CNC. (2000). *As micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro.

Cool, K., Costa, L. A., Dierickx, I., (2002). Constructing competitive advantage. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. *Handbook of strategic management*. London: Sage Publications, 55-71.

Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). Product differentiation: a tool of competitive advantage and optimal organizational performance (a study of unilever nigeria plc). *European Scientific Journal* December edition 9 (1), 258-281.

Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J., Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11 (7), 290-296.

Dutra, I. & Guagliardi, J. A. (1984). As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 24 (4), 123-131.

ENDEAVOR-BRASIL (2017, Abril). Cinco Forças de Porter. Movimento Empreenda. Recuperado em 17 de abril de 2017, do <http://info.endeavor.org.br/5-forcas-de-porter?esvt=b&esvq=as%205%20for%20C3%A7as%20de%20porter&esvadt>

Ensign, P.C. (2001) Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*. 27(1): 18–42.

Farhana, Mosarrat, & Bimenyimana, Eric. (2015). Design Driven Innovation as a Differentiation Strategy: in the Context of Automotive Industry. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 24-38.

Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A., Grisi, C. C. H., & Lima, A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, 19 (4), 811-823.

Ferreira, L. F. F., & Santos, S. A. (2008). Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5, 2008, São Paulo, *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5. ed., São Paulo, SP, Brasil, 1-17.

Ferreira, L. F. F., Santos, S. A., Oliva, F. L., & Grisi, C. C. H. (2008). Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro, *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 32. ed., Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1-16.

França, C. L., Broman, G., Robert, K., Basile, G., & Trygg, L. (2016). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1-12.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (quarta edição) São Paulo: Atlas.

Hasenclever, L. (2003). *Políticas de Apoio às Pequenas e Médias Empresas na América Latina: Proposta Metodológica*. (LC/BRS/R.139. Brasília, DF: CEPAL.

Hexsel, A. E. & Henkin, H. (2003). Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. *Revista de Administração*, 38 (3), 254-259.

Heywood, C. & Kenley, R. (2008). The sustainable competitive advantage model for corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 10 (2). p. 85–109

Jackson, W. T., Scott, D. J., & Schwagler, N. (2015). Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18 (2) 99-111.

Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 135, 1474-1486.

Lado, A. A.; Paulraj, A.; Chen, I. J. (2011). Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: evidence from US manufacturing industries. *The International Journal of Logistics Management*. 22 (2), 202-221.

Leandro, L. A. L. (2013). *A formação superior dos Gestores Ambientais no Brasil: contribuição para a formulação de Diretrizes Curriculares Nacionais*. Tese de Doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

*Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. (2006). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

*Lei nº 155, de 27 de outubro de 2016.* (2016). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

Leone, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (2), 53-59.

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34, (2), 91-94.

Leone, R. J. G. & Leone, N. M. C. P. G. (2012). Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP*, 4 (1), 67-83.

Lima, M. V. A., Filardi, F., Lopes, A. L. M., & Lima, C. R. M. (2010). Avaliação Multicritério do risco percebido de falência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 3 (3) 111-126, 2010.

Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Filho, N., & Camillo, M. G. D. (2013). Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Rezende, *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 10 ed., Rezende, RJ, Brasil, 1-13.

Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2005). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, 3 (1), 51-64.

Martins, J. G. F. (2014). *Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar, Natal, Brasil.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* [Introdução à pesquisa social qualitativa]. (quinta edição). Weinheim: Beltz.

Mercosul. (1998). *Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum*.

Migliato, A. L. T. (2004). *Planejamento Estratégico Situacional Aplicado a Pequena Empresa: Estudo Comparativo de Casos Aplicado a Empresas do Setor de Serviço Hoteleiro da Região de Brotas-SP*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

Misunaga, H. Y., Miyatake, A. K., & Filippin, M. (2012). Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: Ensaio Teórico Sobre os Motivos do Fechamento Prematuro de Empresas e Lacunas de Pesquisa. *Maringá Management: Revista Ciências Empresariais*, 9, (2), 07-18.

Henderson, B. (1998). As origens da estratégia. In: Porter, M., & Montgomery, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Campus.

Moré, R. P. O., Teixeira, C. S., & Gonçalo, C. R. (2015). O Canvas aplicado na seleção e no acompanhamento de empresas startups espanholas. In: Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, 25, 2015, Cuiabá, *Anais da Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação*, 25 ed., Cuiabá, MT, Brasil, 1-6.

Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: intention, ability e opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41 (4), 417-425.

- Nascimento, M., Lima, C. R. M., Lima, M. A., & Ensslin, E. R. (2013). Fatores Determinantes da Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Florianópolis sob a Ótica do Contador, *Revista Eletrônica Estratégia & Negociação Florianópolis*, 6 (2), 244-283.
- O'Neill, T. W. (2015). The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. *Reference Services Review*, 43, (3), 450-460.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, SC, Brasil.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2003). An ontology for e-business models. *Chapter In Wendy Currie (ED)- Value Creation from E-Business Models*, 1-26.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de Inovação para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação (RAI)*, 6 (1), 50-65.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201-208.
- Pimenta, M. (2014, junho). *O Canvas do Modelo de Negócio: aliado do empreendedor inovador*. Blog do Empreendedor. 2014. Recuperado em 22 de setembro de 2015, do <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-canvas-do-modelo-de-negocioaliado-o-do-empendedor-inovador/>.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-81.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011). Creating shared value – How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business School*.
- Porter, M. (2014). The role of business in society: creating shared value. *Innovation Leadership Speaker Series*, Temple University, Fox School of Business, Philadelphia.
- Puga, F. P. (2002). *O apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México*, número 96. Rio de Janeiro: BNDES.
- Rodríguez, B. O. & Vicedo, J. C. (2015). 10 Pasos para desarrollar um Plan Estratégico y um Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4 (4), 231-247.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2003). *Administração Estratégica*. LTC.

Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8 (1), 145-169.

Santos, T. L., & Meirelles, D. S. (2013). Evolução do Modelo de Negócio de uma empresa de Serviços de Valor Agregado: uma abordagem transformacional adotando o modelo CANVAS. In: SemeAd – Seminários em Administração, 16, 2013, São Paulo, *Anais do Seminários em Administração, 16 ed.*, São Paulo, SP, Brasil, 1-16.

SEBRAE. (2011, Outubro). *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Coleção Estudos e Pesquisas. Recuperado em 20 de abril de 2015, do [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)

SEBRAE. (2013a). *Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa*. (sexta edição). São Paulo. Recuperado em 20 de abril de 2015, do [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf).

SEBRAE. (2013b). *Cartilha O quadro de Modelo de Negócios*. Recuperado em 22 de novembro de 2015, do <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar>.

SEBRAE. (2015, Julho). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. Recuperado em 23 de novembro de 2015, do <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufsm/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>.

SEBRAE. (2016, Outubro). *Boletim Estudos & Pesquisas - número 54*. Recuperado em 14 de novembro de 2016, do <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BEP%20out%202016.pdf>.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Silva, S. J. T., Terence, A. C. F., & Escrivão, E., Fº. (2007). Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Um estudo sobre a influência no desempenho dos empreendimentos no setor de base tecnológica de São Carlos/SP. In: Reunião Anual da Rede PYMES Mercosul, 22, e Conferência de Investigação em Emprepreneurship na América Latina – CIELA, 5, 2007, Campinas. *Anais da Reunião Anual da Rede PYMES Mercosul, 22, e Conferência de Investigação em Emprepreneurship na América Latina – CIELA, 22 e 5 ed.*, Campinas, SP, Brasil.

Soldatti, L. L. & Bichueti, R. S. (2014). Modelo de Negócio de um Salão de Beleza: Uma análise com base no Business Model Canvas. In: Fórum Internacional ECOINNOVAR, 3, 2014, Santa Maria/RS, *Anais do Fórum Internacional ECOINNOVAR, 3 ed.*, Santa Maria, RS, Brasil, 1-13.

Srivastava, Mukesh, Franklin, Andy, & Martinette, Louis. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of technology management & innovation*, 8(2), 47-60.

Tafner, P. (1995, Outubro). *Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação*, número 386. Rio de Janeiro: IPEA.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43 (2), 172-194.
- Teixeira, L. C. M. & Lopes, H. E. G. (2014). Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. In: SemeAd – Seminários em Administração, 17, 2014, São Paulo, *Anais do Seminários em Administração*, 17 ed., São Paulo, SP, Brasil, 1-17.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.
- Terence, A. C. F. (2008). *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.
- Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 213-225.
- Türko, E. S. (2016), Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. *Asian Social Science*, 12 (10), 55-62.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.
- Viapiana, C. (2001). Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, 2001, Londrina, *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2. ed., Londrina, PR, Brasil, 2001, 505-525.
- Walker, E. & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22 (6), 577-594.
- Wallinl, J., Chirumallal, K., & Thompson, A. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. In: Product-Service Integration for Sustainable Solutions: Proceedings of the International Conference on Industrial Product-Service Systems, 5, 2013, Bochum, *Anais de Product-Service Integration for Sustainable Solutions: Proceedings of the International Conference on Industrial Product-Service Systems*, 5 ed., Bochum, Germany, 263-274.
- Zaridis, A. D. & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.
- Zolnowski, A., Weiß, C. & Bohmann, T. (2014). Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas--The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. In: HICSS - Hawaii International Conference on System Sciences, 47, 2014, Hawaii, *Anais do Hawaii International Conference on System Sciences*, 47 ed., Hawaii, USA, 718-727.