

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/  
INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR / INSTITUTO TRÊS RIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADEMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

***Business Model Canvas* e as Micro e Pequenas Empresas:  
uma análise à luz da Estratégia Competitiva**

**Aline Pereira Neves da Costa**

**2017**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / INSTITUTO  
MULTIDISCIPLINAR / INSTITUTO TRÊS RIOS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

***BUSINESS MODEL CANVAS* E AS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UMA ANÁLISE À LUZ DA ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA**

**ALINE PEREIRA NEVES DA COSTA**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre em  
Administração**, no Programa de Pós-  
Graduação em Administração. Área de  
Concentração em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ  
Janeiro, 2017

658

C837b

T

Costa, Aline Pereira Neves da, 1989-

*Business Model Canvas* e as micro e pequenas empresas: uma análise à luz da estratégia competitiva / Aline Pereira Neves da Costa - 2017.

104 f.: il.

Orientador: Luiz Alberto de Lima Leandro.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Administração.

Bibliografia: f. 81-92.

1. Administração de empresas - Teses. 2. Pequenas e médias empresas - Administração - Teses. 3. Pequenas e médias empresas - Teses. 4. Planejamento estratégico - Teses. 5. Canvas (Programa de computador) - Teses. I. Leandro, Luiz Alberto de Lima, 1973-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

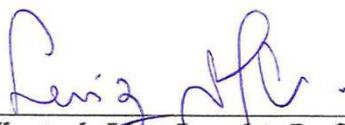
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / INSTITUTO**  
**MULTIDISCIPLINAR / INSTITUTO TRÊS RIOS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

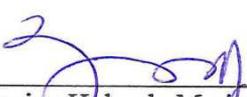
**ALINE PEREIRA NEVES DA COSTA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração em Gestão e Estratégia.

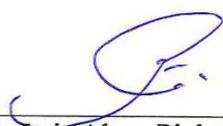
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 09 / 02 / 2017

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Luiz Alberto de Lima Leandro, Prof. Dr. UFRRJ  
*Presidente da Banca*

  
\_\_\_\_\_  
Sandra Regina Holanda Mariano, Profa. Dra. UFF  
*Examinadora externa*

  
\_\_\_\_\_  
Tânia Regina Frota Vasconcellos Dias, Profa. Dra. UFRRJ  
*Examinadora interna*

  
\_\_\_\_\_  
João Luís Alves Pinheiro, Prof. Dr. UFRRJ  
*Examinador interno*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades que surgiram ao longo destes últimos dois anos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional nos momentos de estresse.

Agradeço a minha mãe, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Que sempre me fez acreditar na importância dos estudos e da boa educação para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao meu pai, que apesar de todas as dificuldades, me fortaleceu e foi muito importante ao mostrar-me que o descanso ajuda a construir bons trabalhos.

Obrigada aos meus irmãos, avós, tios e primos, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo, sempre entenderam que isto faz parte do plano que eu decidi traçar para o futuro.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro, por ter acreditado no meu trabalho ao longo desses dois anos e ter se disponibilizado com o seu conhecimento e experiência.

Meus agradecimentos aos meus colegas de curso, em especial a Daniella, Danilo, André e José Antônio, e aos meus colegas de trabalho que foram companheiros nos mais diversos momentos.

Aos professores integrantes da banca de defesa e qualificação, Profa. Dra Sandra Regina Holanda Mariano, Profa. Dra. Tânia Regina Frota Vasconcellos Dias, Prof. Dr. Joao Luis Alves Pinheiro e Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior, por todas as enriquecedoras contribuições ao meu trabalho.

Um MUITO OBRIGADA a todos!

***“Nossa maior fraqueza está em desistir. O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.” (Thomas Edison)***

## RESUMO

COSTA, Aline Pereira Neves da Costa. ***Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva***. 2017. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2017.

Esta dissertação teve como objetivo analisar a associação da metodologia *Business Model Canvas* (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs no Brasil à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter. O trabalho justifica-se pelo fato de existirem fatores nos mecanismos de gestão que, muitas vezes, quando são negligenciados, podem ocasionar o aumento da probabilidade de mortalidade dos pequenos negócios. Tais fatores podem ser divididos em três categorias: ambiente, empresa e dirigentes. Estes possuem conexões intrínsecas com as questões estratégica, pois relacionam-se com forças legadas tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo organizacional. Percebeu-se que as MPEs podem ser eficientes no seu dia a dia, porém ineficazes no que diz respeito às decisões estratégicas. Isto pode estar relacionado ao fato dos dirigentes não formalizarem a estratégia da empresa por não terem conhecimento e/ou não saberem utilizar as ferramentas estratégicas ou acreditarem que empregá-las demandará muito tempo. Desta maneira, entendeu-se como importante refletir sobre a implantação e operacionalização de uma metodologia de gestão (BMC), associada a uma abordagem para elaboração de estratégias competitivas de forma a contribuir para a sobrevivência dos pequenos negócios. Para alcançar o objetivo do trabalho, a pesquisa delineou-se como bibliográfica, pois foi analisada a principal obra sobre o BMC. A análise dos resultados fundamentou-se na análise de conteúdo qualitativa estrutural, na qual foram definidas categorias e âncoras estruturantes com base no referencial teórico. A partir disto, foram confrontados os elementos textuais extraídos dos capítulos referentes às unidades do BMC com a revisão de literatura sobre MPEs e estratégia. Percebeu-se que a ferramenta analisada possui pontos fortes, mas também fracos. Apesar do modelo apresentar-se de forma prática, menos burocrática, o mesmo analisa o ambiente externo a organização de maneira superficial, compreendendo as forças competitivas acriticamente. Além disto compreendeu-se que a maior fraqueza do BMC se baseia no fato de não abordar a relação da empresa e o setor que o negócio, pois o mesmo exerce influência 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 impedem de entrar e sair do negócio. Desta forma, entendeu-se que sob a ótica da sobrevivência das MPEs é necessário que o dirigente saiba projetar a cadeia de valor e as ações estratégicas do empreendimento conforme o comportamento da indústria. Sendo assim, percebeu-se a necessidade de reformular a estrutura do BMC de forma a incluir a estratégia organizacional. O *layout* proposto aborda a análise da indústria, considerando as forças competitivas. A intenção foi associar as características do planejamento estratégico a fim de auxiliar o dirigente no que diz respeito à percepção da influência do ambiente externo e seus intervenientes sobre a empresa.

Palavras-chave: Estratégia, *Business Model Canvas*, Micro e Pequena Empresa.

## ABSTRACT

COSTA, Aline Pereira Neves da Costa. *Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva*. 2017. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2017.

This dissertation aimed to analyze the association of the Business Model Canvas (BMC) methodology with the critical factors for the success of MSBs in Brazil in light of Porter's competitive strategy theory. The work is justified by the fact that there are factors in the management mechanisms that, oftentimes, when neglected, can cause an increase in the probability of small business mortality. These factors can be divided into three categories: environment, company and managers. These have intrinsic connections with strategic issues, because they relate to legacy forces to both the internal and external environment organizational environment. In the wake of the reasoning it was realized that as MSBs can be efficient in their day to day, but ineffective with regard to strategic decisions. This may be related to the fact that managers do not formalize the strategy of the company because they do not know and/or they don't know how to use the strategic tools or believe that employing them will require a lot of time. Thus, it was understood as important to reflect on the implementation and operationalization of a management methodology (BMC), associated to an approach for the elaboration of competitive strategies in order to contribute to the survival of small businesses. To achieve the goal of the study, the research is outlined as bibliographic because it was analyzed the main work on the BMC. The analysis of the results was based on the analysis of qualitative structural content, in which structuring categories and anchors were defined based on the theoretical reference. From this, the textual elements, that was extracted from the chapters referring to the BMC units, were compared with the literature review about MSBs and strategy. It was noticed that the analyzed tool has strengths, but also weak points. Although the model presents itself in a practical but in a less bureaucratic way, it analyzes the organization's external environment in a superficial way, understanding the competitive forces uncritically. Besides that, it was understood that the greatest weakness of BMC is based on the fact that it does not address the relationship of the company and the business' sector, as it exerts influence both in the actions that encompass the internal and external environment. The understanding of the industry that the organization is inserted makes it possible to assess the barriers that prevent it from entering and leaving the business. In this way, it was understood that from the point of view of MSBs survival, it is necessary for the manager to be able to project the value chain and the strategic actions of the enterprise according to the behavior of the industry. Thus, the need was felt to reformulate the BMC structure to include the organizational strategy. The proposed layout addresses the analysis of the industry, considering the competitive forces. The intention was to associate the characteristics of strategic planning in order to assist the leader in the perception of the influence of the external environment and its stakeholders under the company.

**Key words:** Strategy, Business Model Canvas, Micro and Small Business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa .....	11
Figura 2. Evolução dos optantes pelo Simples Nacional (em milhões). .....	16
Figura 3. Estatística dos Pequenos Negócios. ....	16
Figura 4. Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil no período de 2007 a outubro 2016. .	16
Figura 5. MPEs por Setor. ....	17
Figura 6. Planejamento por nível organizacional. ....	19
Figura 7. Roteiro para elaboração do planejamento estratégico.....	26
Figura 8. Cinco forças Competitivas. ....	29
Figura 9. Três estratégias genéricas.....	34
Figura 10. Cadeia de Valor Genérica. ....	37
Figura 11. Hierarquia de conceito de modelo de negócio. ....	43
Figura 12. Ontologia do Modelo de Negócios. ....	45
Figura 13. Business Model Canvas representado pelos nove blocos. ....	46
Figura 14. Business Model Canvas representado didaticamente. ....	48
Figura 15. Fluxograma do processo de análise de conteúdo qualitativa estruturante. ....	55
Figura 16. Estrutura do modelo proposto. ....	74

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Categorias e fatores ligados à prosperidade e mortalidade de Micro e Pequenas Empresas.....	14
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Critérios quantitativos para classificação das MPEs. ....	8
Quadro 2. Critérios de Classificação do tamanho das micro e pequenas empresas no Brasil....	9
Quadro 3. Especificidades das Micro e Pequenas Empresas. ....	11
Quadro 4. Variáveis que influenciam no sucesso ou insucesso das MPEs. ....	13
Quadro 5. Definições de estratégia na literatura de gestão empresarial. ....	20
Quadro 6. Características do Planejamento Estratégico. ....	23
Quadro 7. Metodologias de Planejamento Estratégico. ....	24
Quadro 8. Etapas típicas da Análise Setorial. ....	30
Quadro 9. Barreiras de Entrada. ....	30
Quadro 10. Dimensão da intensidade da rivalidade entre os Concorrentes. ....	31
Quadro 11. Requisitos necessários para as Estratégias Genéricas. ....	36
Quadro 12. Condutores de Custos. ....	39
Quadro 13. Conceitos e definições de modelos de negócio. ....	44
Quadro 14. Os nove componentes do Business Model Canvas. ....	46
Quadro 15. Trabalhos encontrados. ....	49
Quadro 16. Livros referências para pesquisa bibliográfica. ....	53
Quadro 17. Categorias definidas a priori. ....	54
Quadro 18. Relação entre as variáveis. ....	54
Quadro 19. Âncoras e suas relações entre os temas. ....	55
Quadro 20. Guia para a captura dos elementos textuais levantado. ....	56
Quadro 21. Elementos textuais retirados da categoria Atividades-Chave. ....	57
Quadro 22. Elementos textuais retirados da categoria Parcerias Principais. ....	59
Quadro 23. Elementos textuais retirados da categoria Recursos Principais. ....	61
Quadro 24. Elementos textuais retirados da categoria Estrutura de Custos. ....	62
Quadro 25. Elementos textuais retirados da categoria Relacionamento com Clientes. ....	64
Quadro 26. Elementos textuais retirados da categoria Segmento de Cliente. ....	65
Quadro 27. Elementos textuais retirados da categoria Proposta de Valor. ....	67
Quadro 28. Elementos textuais retirados da categoria Canais. ....	69
Quadro 29. Elementos textuais retirados da categoria Fontes de Receitas. ....	70
Quadro 30. Interpretação das respostas identificadas nas âncoras. ....	73
Quadro 31. Descrição das doze unidades do Business Model Canvas reestruturado. ....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A – Ambiente

AC – Atividades-Chave

BMC – *Business Model Canvas*

CN – Canais

C\$ – Estrutura de Custos

CACB – Confederação Nacional das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

CNA – Confederação Nacional da Agricultura

CNC – Confederação Nacional do Comércio

CNDL – Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CNT – Confederação Nacional dos Transportes

CONAJE – Confederação Nacional dos Jovens Empresários

CONEMPEC – Confederação Nacional das Entidades de Micro e Pequenas Empresas

D – Dirigente

E – Empresa

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FENACON – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

ME – Microempresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PP – Parcerias Principais

PV – Proposta de Valor

RC – Relacionamento com Clientes

RP – Recursos Principais

R\$ – Fontes de Receitas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

SC – Segmento de Cliente

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Caracterização do problema de pesquisa .....	2
1.2. Delimitação da Pesquisa.....	4
1.3. Objetivos .....	4
1.4. Justificativa.....	4
1.5. Estrutura da Dissertação .....	5
2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	7
2.1. O que é uma Micro e Pequena Empresa?.....	7
2.1.1. Critérios para classificação .....	8
2.1.1.1. Critérios Quantitativos .....	8
2.1.1.2. Critérios Qualitativos .....	10
2.1.1.3. Critérios Mistos .....	12
2.2. Fatores críticos para o sucesso das MPEs .....	12
2.3. Contexto das MPEs no Brasil.....	15
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
3.1. Conceito de Planejamento .....	18
3.2. Conceito de Estratégia.....	19
3.3. Planejamento Estratégico .....	22
3.4. Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.....	25
4. VANTAGEM COMPETITIVA .....	28
4.1. Análise Estrutural da Indústria.....	28
4.1.1. Ameaça de Entrada .....	30
4.1.2. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.....	31
4.1.3. Ameaça de Substitutos.....	32
4.1.4. Poder de Negociação dos Compradores .....	33
4.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores .....	33
4.2. Estratégias Genéricas .....	34
4.3. Cadeia de Valor.....	36
4.4. Vantagem em Custos.....	38
4.5. Vantagem em Diferenciação .....	40
4.6. Estratégia Competitiva nas MPEs .....	40
5. BUSINESS MODEL CANVAS .....	42
5.1. Modelo de Negócios.....	42
5.2. BMC.....	45
5.3. BMC na literatura.....	48
5.4. BMC como ferramenta estratégica para MPEs .....	51
6. CAMINHOS METODOLÓGICOS .....	52
6.1. Tipo de Pesquisa.....	52
6.2. Natureza da pesquisa.....	52
6.3. Design da Pesquisa.....	52
6.4. Análise dos resultados.....	53
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	57
7.1. Primeira Etapa da Análise.....	57
7.1.1. Atividades-Chave.....	57
7.1.2. Parcerias Principais.....	59
7.1.3. Recursos Principais.....	60
7.1.4. Estrutura de Custos .....	62
7.1.5. Relacionamento com Clientes.....	63

7.1.6. Segmento de Cliente .....	65
7.1.7. Proposta de Valor.....	67
7.1.8. Canais.....	68
7.1.9. Fontes de Receitas .....	70
7.2. Segunda Etapa da Análise.....	72
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
8.1. Limitações da Pesquisa .....	79
8.2. Futuros Desdobramentos.....	80
9. REFERÊNCIAS .....	81
Apêndice A.....	93
Apêndice B .....	97

## 1. INTRODUÇÃO

No período que marcou o início da Revolução Industrial se estendendo até o final da década de 70, eram as grandes organizações que recebiam destaque no cenário empresarial (TERENCE, 2008; MARTINS, 2014). Quando comparadas às empresas de pequeno porte, as grandes eram consideradas como o principal motor da economia e as pequenas, por serem subordinadas as grandes, como unidades produtivas de menor escala. Desta forma, as organizações de pequeno porte eram entendidas como estabelecimento nos quais prevaleciam baixos salários e gestão menos especializada, caracterizando-se, essencialmente, como unidades produtivas familiares (PUGA, 2002; TERENCE, 2008; MARTINS, 2014).

As empresas de pequeno porte ganharam importância a partir de 1980 e assumiram papel de destaque para o desenvolvimento econômico de diversos países (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; ALBUQUERQUE, 2013). No contexto caracterizado pela mudança do paradigma tecnológico, as micro, pequenas e médias empresas passaram a ser identificadas como agentes de mudanças pelo fato de conseguirem se adaptar de forma mais rápida as transformações do ambiente. Com isso, os governos, de acordo a sua interpretação da indústria nacional, passaram a elaborar políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, especialmente pela importância destes na geração de empregos (PUGA, 2000; 2002).

No Brasil, a preocupação do governo para com os pequenos negócios iniciou-se em 1960, mas foi no ano de 1988 que o auge desta atenção se manifestou com a criação do artigo 179 da Constituição de 1988. O mesmo passou a determinar que estes pequenos negócios deveriam possuir tratamento diferenciado em relação às grandes empresas (JORNADA SEBRAE, 1997; BRASIL/CF, 1988). Tal artigo foi regulamentado por meio da Lei 123/2006, na qual criou o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (BRASIL/Lei 123, 2006).

Acompanhando este desenvolvimento, foi criada o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 1990. Esta instituição tem como objetivo oferecer apoio aos pequenos negócios ao conceder informações, serviços de consultoria, cursos, publicações e premiações (SEBRAE, 2015a). Além do mais, o SEBRAE disponibiliza ferramentas estratégicas, como o *Business Model Canvas* (BMC), para auxiliar os empreendedores no seu dia-a-dia.

O BMC é uma metodologia de modelo de negócios criada por Osterwalder e Pigneur (2003; 2011). A proposta dos autores apoia-se em uma representação de mapa visual, de fácil entendimento, preenchimento e atualização e que possibilita a troca de experiência e opiniões entre os envolvidos no processo. Composta por nove unidades (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\$)), esta ferramenta baseia-se no conceito de *Design Thinking*<sup>1</sup> e é utilizada de forma abrangente como metodologia para apoio na criação e inovação de novos modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003; 2011; OROFINO, 2011; GAVA, 2014; LOPEZ LENS, 2015).

Pesquisas como as de 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 da ferramenta. Os trabalhos abordam a aplicação do BMC como uma metodologia de modelo de negócio inovador com o

---

<sup>1</sup> De acordo com Martin (2010) a abordagem do *Design Thinking* busca soluções para os problemas encontrados e criação de valor. Ao utilizar esta técnica, a empresa pode remodelar continuamente o negócio a fim de desenvolver-se no processo de inovação e eficiência como uma vantagem competitiva.

propósito criar e capturar valor para empresa e/ou facilitar o ensino no campo do empreendedorismo. Já o estudo de Santos e Meirelles (2013) avalia a transformação do modelo de negócio de uma empresa de *telemarketing* através do BMC. Todavia, 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, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016) associam o BMC a outras ferramentas estratégicas como, por exemplo, *Technology Roadmap* a fim de aperfeiçoá-lo.

De acordo com Zott, Amit e Massa (2010) a criação de modelos de negócios inovadores pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva ao considerar o dinamismo do ambiente empresarial. Além disto, os autores explicam que o mesmo pode contribuir para a criação de valor e tem a capacidade de alterar a forma de se conceber os negócios. No caso do BMC, o SEBRAE (2013b) aponta que este método permite a criação de hipóteses a serem validadas e após isto torna-se um insumo para a determinação do planejamento e a execução do negócio. Desta forma, entende-se que a definição do modelo de negócios tornou-se importante no que diz respeito a entender o que é a gestão de uma micro e pequena empresa que dê suporte para a sobrevivência da mesma (PIMENTA, 2014).

Souza e Qualharini (2007) explicam a análise e o entendimento das variações do ambiente interno e externo, como também a busca por competitividade no mercado de atuação, podem auxiliar as organizações a perpetuarem os seus modelos de negócios e sobreviverem. Os autores defendem que o planejamento estratégico pode ser considerado como um ponto determinante para o sucesso inicial do modelo de negócio das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) pelo fato de apresentar como característica as análises citadas. Além disto, tal ferramenta auxilia, de forma direta, a operacionalização da estratégia.

Na esteira do raciocínio a ausência de planejamento estratégico é relacionada por Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008), Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), Lima et al (2010), SEBRAE-SP (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Grapeggia et al (2008; 2011), Batista et al (2012), Ferreira et al (2012), Misunaga, Miyatake e Filippin (2012), Nascimento et al (2013), Oliveira (2015) e Albuquerque et al (2016a) como um fator crítico para o sucesso das MPEs, ou seja, pode contribuir para a mortalidade das mesmas. Tal ferramenta é pouco utilizada pelos pequenos negócios (COELHO; SOUZA, 1999; TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; SOUZA; QUALHARINI, 2007; LIMA, 2010; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010, QUADROS et al, 2012). Isto é apontado por Terence (2002), Terence e Escrivão Filho (2003; 2007), Lima (2010) e Alves et al (2013) como consequência da falta de habilidade do gestor do pequeno negócio em definir os objetivos e metas da empresa, ausência de visão de longo prazo do dirigente, além das metodologias de planejamento estratégico serem rebuscadas e voltas as grandes empresas.

## **1.1. Caracterização do problema de pesquisa**

Ao analisar o contexto brasileiro, o SEBRAE (2015b) aponta que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) aumentaram 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 R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011 (SEBRAE, 2015b; 2016a). Com isto, a sobrevivência das MPEs ampliou a importância para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2011).

Neste sentido, entende-se que apesar da existência de leis e instituições que apoiam e beneficiam os pequenos negócios, existem fatores relacionados à gestão do negócio que, muitas vezes, quando são negligenciados, podem influenciar negativamente para com a sobrevivência

das MPEs. Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a; 2016b) explicam que não existe uma definição universal para tais fatores. Contudo, 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 Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a; 2016b) apresentam uma classificação geral relacionada a três categorias: a empresa, o dirigente e o ambiente. Tais fatores podem ser divididos em internos e externos. Os primeiros estão relacionados às características do dirigente e da empresa (ambiente interno). Já os demais estão relacionados ao ambiente do qual a empresa não tem controle, ou seja, o ambiente externo.

Por conseguinte, é possível observar, a partir dos autores utilizados neste estudo (BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2009; BATISTA, 2012; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; 2012; ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO, 2015; ALBUQUERQUE et al, 2016a; 2016b; FERREIRA; SANTOS (2008); FERREIRA et al, 2008; 2012; LIMA et al, 2010; GRAPEGGIA et al, 2008; 2011; MACHADO; ESPINHA, 2005; MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012; NASCIMENTO et al, 2013; OLIVEIRA, 2015; TERENCE, 2002; 2008), que os fatores apresentados – tanto os relacionados ao ambiente interno quanto ao ambiente externo – possuem conexões intrínsecas com as questões estratégicas. Neste sentido, o presente estudo trabalha com a Estratégia Organizacional (EO) como categoria de análise fundamental<sup>2</sup> para a compreensão da questão dos fatores críticos de sucesso das micro e pequenas empresas no contexto brasileiro.

Entende-se que no atual cenário competitivo, a EO associada a um modelo de negócios, como *Business Model Canvas*, pode ajudar os pequenos gestores no gerenciamento das mudanças (PIMENTA, 2014). Especialmente nos aspectos que não podem ser controlados ou onde há poucas possibilidades de controle (economia, concorrentes, novos entrantes, oscilação do mercado, cliente etc.) (PORTER, 1989; 2004; 2009). Neste contexto, as organizações devem buscar executar atividades como mais excelência do que os rivais, ser eficaz operacionalmente, ainda assim não é suficiente para a empresa manter um bom desempenho. É preciso que a mesma combine suas atividades da melhor forma possível de modo a criar um posicionamento na indústria em que compete (PORTER, 1996; HEXSEL; HENKIN, 2003).

Diante da situação apresentada, configura-se como premente a reflexão sobre estratégias de gestão que possibilitem o gerenciamento eficiente e eficaz do negócio com vistas à redução dos índices de mortalidade empresarial na perspectiva das micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil. A compreensão acerca da implantação e operacionalização de uma metodologia de gestão (*Business Model Canvas*), associada à uma abordagem para elaboração de estratégias competitivas também, pode contribuir sobremaneira para o aumento da expectativa de sobrevivência das MPE's no contexto brasileiro. Sendo assim, o presente estudo possui a seguinte questão central: ***Como se articulam a metodologia Business Model Canvas (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter?***

---

<sup>2</sup> Utilizamos a expressão categoria de análise fundamental de acordo com a concepção de Deák (1985) apud Leandro (2013) que conceitua categoria de análise fundamental como elemento constitutivo de processos sociais, como percebido por uma teoria ou visão do mundo. Essas categorias são de particular interesse, pois a partir delas podemos construir as categorias derivadas que são utilizadas para a compreensão das categorias fundamentais e melhor explicação do objeto de estudo.

## 1.2. Delimitação da Pesquisa

A pesquisa delimita-se em analisar a obra sobre o *Business Model Canvas*, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), e compará-la com os fatores críticos para o sucesso das MPEs e a Estratégia Organizacional na perspectiva da teoria da estratégia competitiva de Porter (1989; 2004; 2009).

## 1.3. Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é: ***Analisar a associação da metodologia Business Model Canvas (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs no Brasil à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter.***

Para isto, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, na literatura, e caracterizar: os que são micro e pequenas empresas no Brasil e os fatores críticos para o sucesso das mesmas;
- Descrever e explicar o a metodologia *Business Model Canvas*;
- Compreender como a Estratégia Organizacional a partir da perspectiva da vantagem competitiva trazida Michael Porter se alinha com o *Business Model Canvas*;
- Analisar a relação entre os fatores críticos para o sucesso das micro e pequenas empresas, o *Business Model Canvas* e a teoria da estratégia competitiva de Michael Porter.

## 1.4. Justificativa

As micro e pequenas empresas são importantes para a economia brasileira, pois são geradoras de emprego e renda (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000; TERENCE, 2002; FERREIRA; SANTOS, 2008; BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2009; FIGUERO; LEITE FILHO, 2010; LIMA et al, 2010; GRAPEGGIA et al, 2011; MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012; IPEA, 2012). As mesmas representam para a economia cerca de 98,5% dos estabelecimentos existentes e são responsáveis por cerca de 54% da remuneração paga aos empregados formais. Em 2011, estes tipos de negócios representaram 27% do PIB do brasileiro, em valores absolutos isto significa R\$ 599 bilhões (SEBRAE, 2014a; 2014b; 2015b; 2016a).

Desta forma, a sobrevivência das micro e pequenas empresas tornou-se importante para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2011). De acordo com o Portal Brasil (2012), em 2010 58% das empresas de pequeno porte encerraram as suas atividades antes de completar cinco anos de existência. Já a pesquisa do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2013) apontou que o índice de mortalidade de todas as empresas, considerando as micro, pequenas, médias e grandes, pode chegar a 15,41% no primeiro ano de vida. Porém, ao analisar somente as MPEs, este índice pode alcançar 16,32%. Entre os motivos que são contribuintes para a composição deste, a falta de planejamento formal e entendimento do negócio são apontados como algumas das principais causas para tal fenômeno, corroborando com as pesquisas de Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008), Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), Lima et al (2010), SEBRAE-SP (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Grapeggia et al (2008; 2011), Batista et al (2012), Ferreira et al (2012), Misunaga, Miyatake e Filippin (2012), Nascimento et al (2013), Oliveira (2015) e Albuquerque et al (2016a).

Terence (2002) explica que os pequenos negócios são eficientes no seu dia a dia, porém ineficazes no que diz respeito as decisões estratégicas. Vicenzi e Bulgacov (2013) acrescentam

que os empreendedores têm clareza do seu direcionamento, mas não o formalizam. Isto pode estar relacionado ao fato de que muitas vezes o gestor do pequeno negócio não tem conhecimento e/ou não sabe utilizar as ferramentas estratégicas ou acredita que empregá-las demandará muito tempo (COELHO; SOUZA, 1999; TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; 2007; BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; SOUZA; QUALHARINI, 2007; LIMA, 2010; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010, QUADROS et al, 2012; ALVES et al, 2013). Isto é apontado por Terence (2002), Terence e Escrivão Filho (2003; 2007), Lima (2010) e Alves et al (2013) como uma problemática.

Sendo assim, faz-se necessário a criação de metodologias para formulação de modelos estratégicos que estejam em consonância às necessidades e especificidades dos pequenos negócios (VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010). Além do mais, para as MPEs sobreviverem e se manterem competitivas não basta que as mesmas busquem, somente, a eficácia operacional. É importante que estejam preparadas para as mudanças que ocorrem no ambiente, buscando um posicionamento estratégico ao combinar as suas atividades da melhor maneira possível (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010).

Por conseguinte, a presente pesquisa é relevante porque percebeu-se que são poucos os trabalhos que retratam a temática *Business Model Canvas* (BMC). Além disto, constatou-se que nenhuma das referências utilizadas neste estudo buscou associar os temas MPEs, os fatores críticos para o sucesso das mesmas, o BMC com a estratégia organizacional na perspectiva de Porter (1989; 2004; 2009). Tal relação justifica-se pelo fato de articular a teoria sobre estratégia competitiva, na qual busca analisar as influências do ambiente na estratégia da organização, com o BMC, que é uma ferramenta que delinea o negócio de forma ampla, a fim de contribuir para a sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil. Sendo assim, esta pesquisa aprofunda o conhecimento sobre o *Business Model Canvas* no contexto das MPEs no Brasil na área da Estratégia Organizacional. No que diz respeito a dimensão prática, espera-se que o resultado deste trabalho auxilie no aumento da sobrevivência dos pequenos negócios.

## 1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em oito capítulos. O primeiro, intitulado Introdução, foram apresentados os seguintes tópicos: caracterização do problema de pesquisa, objetivos e a justificativa.

O capítulo 2, Micro e Pequenas Empresas, expõe o conceito de o que é uma micro e pequena empresa no Brasil e os fatores que contribuem para mortalidade das mesmas. Para isto, foram apresentadas as diferentes formas de classificação do tamanho de uma MPEs, bem como uma explicação dos aspectos que podem ameaçar a sobrevivência das mesmas.

O capítulo 3, Planejamento Estratégico, aborda o que é o planejamento estratégico e como esta ferramenta pode ser aplicada nas micro e pequenas empresas. Para isto, partiu-se de uma reflexão sobre as definições dos termos planejamento e estratégia para em seguida compreender o que é planejamento estratégico e a sua aplicação nas MPEs.

O capítulo 4, Vantagem Competitiva, teve como propósito apresentar os conceitos de análise estrutural da indústria, estratégias genéricas, cadeia de valor, vantagem em custos e vantagem em diferenciação e como a estratégia competitiva é aplicada nas MPEs. A partir destes, foi possível compreender o significado do que é vantagem competitiva.

O capítulo 5, *Business Model Canvas*, apresenta o que é o *Business Model Canvas* como uma ferramenta estratégica para as MPEs. Para tal fim, foi explicado o que é um modelo de negócios e posteriormente foi elucidado o que é *Business Model Canvas* e como o mesmo pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para MPEs.

O capítulo 6, Caminhos Metodológicos, apresenta a metodologia utilizada no estudo para responder o problema abordado. Enfoca as características da mesma, métodos e análise utilizada.

O capítulo 7, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta a análise e discussão do material organizado de acordo com as âncoras-categorias criadas como guia para a análise. Tal capítulo explicita as duas etapas da análise e a relação dos elementos encontrados com o referencial teórico.

O capítulo 8, Considerações Finais, aborda as principais reflexões referentes ao desenvolvimento e resultados deste trabalho, como também limitações e futuros desdobramentos da pesquisa.

## 2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Por muitos anos as micro e pequenas empresas (MPes) foram vistas como miniaturas de grandes empresas (DAY, 2000; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Todavia, comparar as MPes com as grandes é algo complexo, pois ambos os tipos de negócios são importantes para o desenvolvimento socioeconômico de um país (TERENCE, 2002). No entanto, os pequenos empreendimentos possuem especificidades que estabelece uma ótica diferenciada no que diz ao seu tratamento (LEONE, 1999).

Leone e Leone (2012) explicam que uma das dificuldades em estudar as micro, pequenas e médias empresas baseia-se na heterogeneidade que existe entre elas. Isto pode ser um dos motivos pelo atraso de estudos voltados aos pequenos negócios e pela dificuldade em propor teorias e conclusões adequadas. Outro ponto que deve ser observado é que classificar o que é uma micro e pequena empresa é um assunto complexo (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; LEONE; LEONE, 2012).

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no país. As mesmas representam para a economia cerca de 99% dos estabelecimentos existentes e são responsáveis por cerca de 40% da remuneração paga aos empregados formais. Em 2011, estes tipos de negócios representaram 27% do PIB do brasileiro, em valores absolutos isto significa R\$ 599 bilhões (SEBRAE, 2014a; 2014b; 2015b).

Desta forma, a sobrevivência das micro e pequenas empresas tornou-se importante para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2011). De acordo com o Portal Brasil (2012), em 2010 58% das empresas de pequeno porte encerraram as suas atividades antes de completar cinco anos. Comparando com o ano de 2009 este índice diminuiu, pois o mesmo era 62%. Os fatores que contribuíram para estes índices foram: concorrência, burocracia e impostos, capital, falta de clientes e falta de planejamento, técnicas de *marketing*, avaliação de custos e fluxo de caixa (PORTAL BRASIL, 2012).

Desta forma, este capítulo tem como objetivo apresentar o que é uma micro e pequena empresa no Brasil, o contexto delas no país e os fatores para a mortalidade das mesmas. Para isto, serão expostas as diferentes formas de classificação do tamanho de uma MPE, bem como uma explicação dos aspectos que podem ameaçar a sobrevivência das mesmas.

### 2.1. O que é uma Micro e Pequena Empresa?

Os termos microempresa e pequena empresa por muito tempo foram utilizados sem nenhuma distinção (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984). O motivo para tal fato pode ser justificado pelas semelhanças existentes entre esses pequenos negócios. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio (2000), estas características em comum são: estrutura organizacional simples, o dirigente principal é o responsável pelas tomadas de decisões, o número de diretores é pequeno, as fontes de financiamento são escassas ou de difícil acesso, a mão de obra normalmente não é especializada, existe uma falta de domínio do setor que atuam, normalmente são subordinadas às empresas de grande porte e existe um vínculo estreito entre o dono e a empresa, o que pode provocar problemas na administração.

Entender o que é uma micro ou pequena empresa depende do critério que será adotado para classificá-las. O porte de uma empresa é um aspecto significativo que pode diferenciá-la uma das outras. Países como Brasil, México, Japão, Coreia do Sul e Reino Unido, por exemplo, possuem mais de um critério. Sendo assim, percebe-se que inexistem uma única regra para classificar uma empresa dentro de um mesmo país. Outro ponto determinante é que o setor de atuação também é uma variável que influencia na classificação das micro e pequenas empresas (COLOSSI; DUARTE, 2000; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000;

DUTRA; GUAGLIARDI, 1984; LEONE, 1991; 1999; LEONE; LEONE, 2012; PUGA, 2002; TAFNER, 1995).

Terence (2002; 2008) explica que a diversidade de empreendimentos (micro, pequena, média e grande empresa) dificulta a concordância entre os pesquisadores, estudiosos e profissionais quanto aos critérios de classificação do porte. Por conseguinte, nem todos os critérios existentes são utilizados nos diferentes seguimentos ou setores específicos, ressaltando que alguns são mais relevantes que os outros (TERENCE, 2002; MARTINS, 2014). Hasenclever (2003) acrescenta que esta pluralidade torna complexa a comparação a respeito das características do universo das empresas no qual é destinado às políticas de apoio.

### 2.1.1. Critérios para classificação

Existem diferentes características para classificar as empresas no Brasil. Leone e Leone (2012) explicam que esta classificação pode estar relacionada à propriedade (pública ou privada), ao capital (aberto ou fechado), à idade (nova ou velha), ao controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), à governança (gestão transparente ou não), ao mercado (exportadora ou importadora), à área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), as responsabilidades (social e ambiental) e ao tamanho (pequena, média e grande).

A classificação das empresas quanto ao tamanho é ampla e complexa. Os critérios podem ser separados em quantitativos, qualitativos ou mistos. Entretanto, os critérios quantitativos são os mais utilizados em todos os setores da economia. Tal motivo está relacionado à facilidade de coleta dos dados, manipulação e parametrização dos mesmos. Com base nisto, é possível estabelecer indicadores de tendência temporal e análises comparativas. Todavia, é necessário levar em consideração que existem critérios que podem ser aplicados a diferentes setores industriais e outros que são específicos a determinados tipos de negócios (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012; MARTINS, 2014; TERENCE, 2002). Leone (1991) acrescenta que os critérios quantitativos possuem uma estreita relação com os fenômenos econômicos e sociais. A partir disto, ao utilizá-los para conceituar as micro e pequenas empresas, estará ajudando a explicar o comportamento social das mesmas.

#### 2.1.1.1. Critérios Quantitativos

Existem diferentes formas de classificação do tamanho, das micro e pequenas empresas, quantitativamente. No entanto, a medida de classificação a ser adotada dependerá da escolha do pesquisador, analista, instituição governamental ou agência governamental (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012). Entre os critérios utilizados estão: número de empregados, volume anual de vendas, faturamento ou receita bruta anual, capital social, estrutura de financiamento, valor do passivo, valor do patrimônio líquido; valor do ativo imobilizado, consumo de energia, centros de lucros, quantidade de dirigentes, quantidade de contratos, quantidade de produtos e participação de mercado (quadro 1 – a seguir) (LEONE; LEONE, 2012).

**Quadro 1. Critérios quantitativos para classificação das MPEs.**

CRITÉRIO	EXPLICAÇÃO
Número de empregados	É um dos critérios mais difundidos e possui a facilidade de coleta, pois o número de empregados não é considerado uma informação confidencial. Pode transparecer a situação econômica e social da empresa pelo fato de revelar a capacidade de absorção de mão de obra, nível de renda e produtividade.

<b>Volume anual de vendas</b>	Fornecer indícios das entradas de caixa e, conseqüentemente, da capacidade de pagamento da empresa. É uma das variáveis analisadas pelas instituições financeiras para disponibilização de crédito. Porém está sujeito aos efeitos da inflação.
<b>Faturamento (ou receita) bruta anual</b>	Compreende o fluxo operacional da empresa, refletindo o seu tamanho de mercado. É muito utilizado pelas instituições de crédito e pelo governo. Está sujeito as flutuações da moeda e aos critérios contábeis.
<b>Capital Social, Estrutura de Financiamento, Valor do Passivo, Valor do Patrimônio Líquido</b>	Revela uma informação econômica e oferece subsídios para avaliações financeiras. Porém, no caso das MPEs, devido ao seu tamanho, quase não existe a necessidade de uso de recursos de terceiros.
<b>Valor do ativo imobilizado</b>	Revela a dimensão física da empresa.
<b>Consumo de energia</b>	É um critério econômico e homogêneo, pois em determinados casos pode classificar uma pequena empresa como média ou grande pelo fato de consumir muita energia. Ou uma grande como pequena por consumir pouca energia.
<b>Centros de lucros</b>	Transparece uma ideia de estrutura e uma grande variedade de atividade e funções. Porém, o problema reside na dificuldade em conceituar o que é centro de lucro.
<b>Quantidade de dirigentes</b>	É generalizante, pois se fundamenta na premissa que as MPEs possuem um único dirigente.
<b>Quantidade de contratos</b>	Se atem aos contratos firmados entre os proprietários de empresas e o dirigente. Sendo assim, quanto maior o número de contratos, maior é a empresa.
<b>Quantidade de produtos</b>	As microempresas trabalham com produtos ou serviços específicos, restritos a uma contingência de mercado. Já a pequena possui um produto ou serviço único ou uma única linha de produtos.
<b>Participação no mercado</b>	A participação das MPEs no mercado que atuam, geralmente, é pequena devido ao processo de venda está vinculado ao cargo do empresário e aos poucos canais de distribuição. Com isto, quanto maior o mercado, maior a empresa.

Fonte: Elaborado a partir de LEONE e LEONE (2012).

Vale ressaltar que no caso brasileiro, os critérios de classificações mais utilizados são o faturamento bruto anual e o número de empregados (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000; LEONE; LEONE, 2012), pois utiliza a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte como norteadores. Contudo, existem outros órgãos brasileiros que possuem as suas próprias normas para classificação de tamanho dos pequenos negócios (quadro 2 – a seguir).

**Quadro 2. Critérios de Classificação do tamanho das micro e pequenas empresas no Brasil.**

<b>ÓRGÃO/ CRITÉRIO</b>	<b>MICROEMPRESA</b>	<b>PEQUENA EMPRESA</b>
Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte	Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
MERCOSUL (Indústria): Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 10 empregados Até US\$ 400 mil	De 11 a 40 Até US\$ 3,5 milhões
MERCOSUL (Comércio e Serviços): Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 5 empregados Até US\$ 200 mil	De 6 a 30 Até US\$ 1,5 milhões
ANVISA: Faturamento Anual	Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
Banco Nacional do Nordeste: Receita Operacional Bruta Anual	Até R\$ 360 mil	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões

BNDES: Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada	Até R\$ 2,4 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10	Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10
Previdência Social: Índice calculado pelo valor médio dos últimos seis meses da massa salarial declarada pela GFIP dividida pelo valor do salário mínimo da respectiva competência de fiscalização		Até 400 salários mínimos
SEBRAE (Indústria e Construção Civil): Número de Empregados	Até 19	De 20 e 99
SEBRAE (Comércio e Serviço): Número de Empregados	Até 9	De 10 a 40
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Indústria) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 10 empregados Até US\$ 400 mil	De 11 a 40 empregados Até US\$ 3,5 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Comércio e Serviços) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 5 empregados Até US\$ 200 mil	De 6 a 30 empregados Até US\$ 1,5 milhões

Fonte: MERCOSUL (1998); BNDES (2010); BRASIL (Lei 139; 2011); LEONE; LEONE (2012); SEBRAE (2013a); ANVISA (2015); BNB (2015); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (2015); PREVIDÊNCIA SOCIAL (2015).

### 2.1.1.2. Critérios Qualitativos

Os critérios qualitativos, diferentemente dos quantitativos, estão relacionados a características específicas dos pequenos negócios que os diferenciara das grandes empresas. Os mesmos estão relacionados à forma de gestão das empresas e o tipo acesso ao mercado. Entretanto, apesar de transparecerem uma imagem mais realista da organização, estes critérios não podem ser analisados de forma isolada. Sendo assim, isto faz com que eles sejam pouco utilizados em pesquisas que buscam determinar o tamanho da empresa (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012; MARTINS, 2014; TERENCE, 2002; VIAPIANA, 2001). Complementado a visão realista dos pequenos negócios, este critério está relacionado à estrutura organizacional, a forma de gestão, o perfil do gestor e a forma com que ele toma as decisões e resolve os problemas e a maneira com que a empresa age mediante ao ambiente externo (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Leone (1999) classificou as especificidades dos pequenos negócios em três grupos: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais. O primeiro está relacionado a uma gestão centralizada, ou seja, uma administração monolítica; com uma estrutura organizacional simples, pois as MPEs não têm condições de manter uma organização administrativa sofisticada. Além do mais, os recursos são escassos, o fluxo das informações ocorre de maneira informal e a pouca especialização faz com que o planejamento seja comprometido, pois depende do estilo de direção do empresário (LEONE, 1999; LEONE; LEONE, 2012).

As especificidades decisórias abordam os aspectos de tomada de decisão, que no caso dos pequenos negócios ocorre de maneira intuitiva e baseada na experiência do dirigente, e a

falta de formalização dos processos de planejamento e controle. Quanto aos aspectos individuais, estes estão relacionados à predominância de um único gestor, com um perfil de gestão paternalista e que possui a tendência de “correr riscos” (LEONE, 1999, p. 92; LEONE; LEONE, 2012). Sendo assim, as especificidades podem ser resumidas no quadro 3, a seguir.

**Quadro 3. Especificidades das Micro e Pequenas Empresas.**

ORGANIZACIONAIS	DECISIONAIS	INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pobreza de recursos;</li> <li>*Gestão centralizada;</li> <li>*Situação extra organizacional incontrolável;</li> <li>*Fracá maturidade organizacional;</li> <li>*Fraqueza das partes no mercado;</li> <li>*Estrutura simples e leve;</li> <li>*Ausência da atividade de planejamento formal;</li> <li>*Fracá especialização;</li> <li>*Estratégia intuitiva e pouco formalizada; e</li> <li>*Sistema de informação simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tomada de decisão intuitiva;</li> <li>*Horizonte temporal de curto prazo;</li> <li>*Inexistência de dados quantitativos;</li> <li>*Alto grau de autonomia decisional; e</li> <li>*Racionalidades econômicas, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Onipotência do proprietário-dirigente;</li> <li>*Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;</li> <li>*Dependência ante certos empregados;</li> <li>*Influência pessoal do proprietário-dirigente;</li> <li>*Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;</li> <li>*Propriedade dos capitais; e</li> <li>*Propensão a riscos calculados.</li> </ul>

Fonte: LEONE (1999).

Na visão de Drucker (1981), o critério que deve ser utilizado para classificar as MPEs é o da estrutura organizacional. Este se enquadra como um critério qualitativo e é apontado pelo autor como o mais confiável, pois cada tamanho demanda um comportamento e ações distintas. Sendo assim, a estrutura administrativa apresenta-se em quatro estágios do tamanho de uma organização cada qual com as suas características como pode ser observado na figura 1 (a seguir).

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

**Figura 1. Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa**

Fonte: DRUCKER (1981, p. 221-223); TERENCE (2002).

### 2.1.1.3. Critérios Mistos

Quanto aos critérios mistos, estes estão relacionados à combinação dos critérios quantitativos e qualitativos. De acordo com Leone e Leone (2012), existem duas maneiras de apresentá-los: produto/quociente ou a combinação de ambos. No primeiro caso envolve uma operação matemática. Com isto, os critérios devem estar de forma quantitativa e serem utilizados cuidadosamente. Resultará em um produto se os parâmetros utilizados forem diretamente proporcionais ou quociente se forem inversamente proporcionais.

Diferentemente, o segundo caso apresenta um resultado subjetivo, pois o mesmo depende da interpretação dos indicadores da forma original. Os critérios podem ser de qualquer natureza, ou seja, uma combinação de critérios qualitativos ou critérios quantitativos e qualitativos (LEONE; LEONE, 2012).

## 2.2. Fatores críticos para o sucesso das MPEs

O sucesso empresarial é exposto na pesquisa de Viapiana (2001) quando uma organização consegue estabelecer uma visão de longo prazo, agregando valor para o negócio de forma a buscar um diferencial e competitividade. O autor acrescenta que é necessário compreender o mercado que a empresa está inserida. Isto posto, um negócio bem-sucedido está atrelado a definição dos clientes, fornecedores, da equipe que trabalhará na empresa, da estratégia competitiva, de uma gestão inovadora, da utilização eficiente do capital de terceiros, entre outros.

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. Os pesquisadores explicam que é essencial interpretar as oportunidades ofertadas pelo mercado, pois isto influenciará positiva ou negativamente para com a sobrevivência do negócio.

Por conseguinte, no trabalho de Walker e Brown (2004) é apresentado que o sucesso é medido por meio de fatores financeiros e não financeiros. Os primeiros estão relacionados ao crescimento do número de funcionários e na melhoria contínua do desempenho financeiro. Já os últimos estão ligados a aspectos físicos e psicológicos do gestor que têm como objetivo guiar a gestão da empresa. Neste sentido, os autores acrescentam que o sucesso pessoal do empreendedor está diretamente conectado ao sucesso da organização.

Assim sendo, entende-se que o insucesso está relacionado a má gestão do negócio e pode influenciar na sobrevivência da empresa. Desta forma, para que se compreenda os fatores que contribuem para a mortalidade das MPEs é necessário interpretar o significado do termo *failure*. Este, pode ser representado em diferentes situações, como: morte, saída, fracasso, falência, encerramento, insolvência ou descontinuidade do negócio (VIAPIANA, 2001; MACAHADO; ESPINHA, 2005; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; 2012; MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012; ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO, 2015; ALBUQUERQUE et al, 2016a; 2016b). Desta forma, os autores Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) Albuquerque et al (2016a; 2016b) apontam que esta imprecisão de conceituar *failure* dificulta na explicação das verdadeiras razões que motivou o dirigente a interromper o negócio.

Segundo Viapiana (2001) o fracasso está relacionado a falência da empresa. A partir disto, o autor define falência como a incapacidade crônica de a empresa saldar as suas dívidas, ou seja, pagar alguém, cumprir com as obrigações. Seguindo a linha de raciocínio, Viapiana (2001) explica que o sucesso e o fracasso estão relacionados as escolhas do gestor. Desta forma,

o insucesso na maioria dos pequenos empreendimentos está associado a inabilidade administrativas, financeira, mercadológica ou tecnológica dos dirigentes.

A pesquisa de Franco e Haase (2010) aponta que o fracasso é um fenômeno subjetivo. Os autores classificam de duas formas os motivadores que levam as MPEs ao mesmo: fatores internos a organização e que podem ser controlados pelo gestor e membros da empresa. Conhecimento, habilidades e capacidades estão relacionados ao mesmo. Já o segundo grupo de fatores possuem conexões com o ambiente externo a organização como, por exemplo, condições do mercado.

Zaridis e Mousiolis (2014) elencam algumas variáveis que podem influenciar no sucesso ou insucesso da pequena empresa (quadro 4 – a seguir). Os autores argumentam que sobrevivência dos pequenos negócios está ligado a capacidade ou não de superar obstáculos como, por exemplo, a concorrência, tecnologia, mercados, diversificação de produtos, capacidade de produção, nível de habilidade dos dirigentes e garantia da qualidade do produto.

**Quadro 4. Variáveis que influenciam no sucesso ou insucesso das MPEs.**

<b>Capital:</b> Quando as MPEs começam, a sua vida com investimento limitado, as chances de falha em comparação com aqueles com investimento suficiente aumentam.
<b>Manutenção de registros e controle financeiro:</b> Realizá-los aumenta as chances de sucesso.
<b>Experiência industrial e gerencial:</b> As MPEs quando administrada por pessoas que possuem experiência têm mais chances de sucesso.
<b>Planejamento:</b> Pequenas empresas que não têm desenvolvido um plano de negócios especializado enfrentam muitas chances de fracasso.
<b>Aconselhamento profissional:</b> Usá-lo enfrentar maiores chances de sucesso.
<b>Nível educacional:</b> Os empreendedores que receberam educação de nível universitário têm maiores chances de sucesso.
<b>Pessoal:</b> Atrair e reter pessoal de qualidade influencia nas chances de sucesso.
<b>Eleição do tempo apropriado para fornecer produtos ou serviços.</b>
<b>Circunstâncias econômicas:</b> Negócios criados em meio a recessão econômica são mais propensos a falhar do que outros começando na prosperidade econômica.
<b>Parceiros:</b> As empresas estabelecidas por duas ou mais pessoas são mais propensas a ter sucesso do que aqueles por um.
<b>Marketing:</b> Dirigentes que têm habilidades de <i>marketing</i> possuem uma maior chance de ter um negócio de sucesso.

Fonte: Elaborado a partir de ZARIDIS e MOUSIOLIS (2014).

Neste sentido, 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. Zaridis e Mousiolis (2014) acrescentam que devido as especificidades dos pequenos negócios a catalogação dos fatores que influenciam na mortalidade dos mesmos é conflituosa.

Por conseguinte, 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 Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a) propõem uma classificação geral relacionada a três categorias: ambiente, empresa e dirigente. Isto posto, a primeira categoria relaciona-se com o ambiente externo a organização e as outras duas com o ambiente interno.

Os fatores associados a categoria dirigente englobam aspectos que dizem respeito as características individuais do empreendedor e que podem contribuir para mortalidade das MPEs. Os relacionados a categoria empresa apontam questões que dizem respeito a estrutura interna da organização, bem como a particularidades gerenciais. Já os fatores legados a

categoria ambiente, envolvem elementos externos a organização que o gestor não pode controlar. Por conseguinte, os mesmos estão elencados na tabela 1 (a seguir).

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

<b>TIPO DE FATOR</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>FATORES LIGADOS À PROSPERIDADE E MORTALIDADE DE MPE's</b>
<b>FATORES EXTERNOS</b> (MENOR OU NENHUM CONTROLE)	<b>AMBIENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrência;</li> <li>2. Condições econômicas;</li> <li>3. Clientes (mercado consumidor);</li> <li>4. Setor de negócio;</li> <li>5. Acesso a financiamento;</li> <li>6. Localização;</li> <li>7. Aconselhamento profissional</li> <li>8. Carga tributária;</li> <li>9. Acesso a novas tecnologias;</li> <li>10. Mercado fornecedor;</li> <li>11. Legislação;</li> <li>12. Pertencer a grupos minoritários;</li> <li>13. Morte do sócio;</li> <li>14. Furto e/ou assalto;</li> <li>15. Incêndio;</li> <li>16. Falta de sucessores;</li> <li>17. Vendas ao governo;</li> <li>18. Fraude/desastre;</li> <li>19. Transações entre empresas</li> </ol>
	<b>EMPRESA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento formal;</li> <li>2. Recursos das áreas funcionais;</li> <li>3. Gestão da informação;</li> <li>4. Composição societária (estrutura legal);</li> <li>5. Tamanho (porte);</li> <li>6. Capacidade de inovação;</li> <li>7. Idade da empresa;</li> <li>8. Estágio de vida da empresa;</li> <li>9. Estrutura organizacional;</li> <li>10. Tipo de estabelecimento;</li> <li>11. Desenvolvimento de projetos de negócio;</li> <li>12. Aspectos específicos de franquia;</li> <li>13. Mão de obra qualificada;</li> <li>14. Qualidade produtos e serviços.</li> </ol>
<b>FATORES INTERNOS</b> (CONTROLE)	<b>DIRIGENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência gerencial no setor de negócio;</li> <li>2. Nível educacional;</li> <li>3. As características individuais;</li> <li>4. Habilidades gerenciais;</li> <li>5. Laços sociais;</li> <li>6. Idade, valores e crenças;</li> <li>7. Decisão voluntária;</li> <li>8. Motivação para abertura;</li> <li>9. Outros conhecimentos gerenciais;</li> <li>10. Gênero;</li> <li>11. Capital próprio.</li> <li>12. Profissionalização da relação com sócios.</li> </ol>

Fonte: Elaborado a partir de VIAPIANA (2001); MACHADO; ESPINHA (2005); FERREIRA; SANTOS (2008); FERREIRA et al (2008; 2012); LIMA et al (2010); ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO (2011; 2012); ALBUQUERQUE (2013); NASCIMENTO et al (2013); ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO (2015); ALBUQUERQUE et al (2016a; 2016b).

Na esteira do raciocínio, 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 Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015), Santini et al (2015) e Albuquerque et al (2016a; 2016b) não se deve responsabilizar um único fator como causador do encerramento do negócio, pois a mortalidade é consequência de um conjunto de fatores.

### **2.3. Contexto das MPEs no Brasil**

Após a criação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pesquisas como as do SEBRAE (2014a; 2014b; 2015a; 2015b; 2016a; 2016b) indicam que as MPEs aumentaram a sua participação na economia brasileira. O Estatuto foi criado a partir da lei complementar 123/2006 com o objetivo de regulamentar o que ficou determinado no artigo 179 da Constituição de 1988. De acordo com Tavares (2007), a lei geral é considerada a primeira política pública de âmbito nacional voltada para os pequenos negócios no Brasil, atuando nas esferas federal, estadual, distrital e municipal.

O estatuto visa estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios como forma de gerar emprego, distribuição de renda, inclusão social, fortalecimento da economia e redução da informalidade. A lei desburocratiza o processo legalização e registro das empresas, reduzindo o tempo médio de abertura de 152 dias para até 15 dias (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007; OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2015).

A Lei 123/2006 prevê um capítulo tributário, o Simples Nacional. Este é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização aplicável aos pequenos negócios e tem como propósito arrecadar 8 impostos em uma única guia. São eles: Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL; PIS/PASEP; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS; Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI; Contribuição Patronal Previdenciária – CPP; Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS; Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007; OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2015; RECEITA FEDERAL, 2015).

Na esteira do raciocínio, percebe-se que no período de dezembro de 2009 a setembro de 2016 o percentual de optantes pelo regime tributário simples aumentou (figura 2 – a seguir). Sendo assim, é possível afirmar que, apesar de ser facultativa a adesão deste regime tributário, o aumento de optantes pelo simples tem conexões intrínsecas com o aumento de empresas formais.

Em 2015 os pequenos negócios foram responsáveis por cerca de 98,5% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil e por 54% da remuneração paga aos empregados formais (SEBRAE, 2014a; 2014b; 2015b; 2016a) (figura 3 – a seguir). De acordo com EMPRESOMETRO (2016), ao analisar o período de 2009 a outubro de 2016 nota-se que o número de MPEs formais aumentou (figura 4 - a seguir). Isto representa um crescimento, em números reais, de 5.213.363 (cinco milhões, duzentos e treze mil e trezentos e sessenta e três) para 15.558.192 (quinze milhões, quinhentos e cinquenta e oito mil e cento e noventa e dois). Deste total, os setores de serviços e comércio juntos somam quase 90% das MPEs existentes (figura 5 – a seguir).



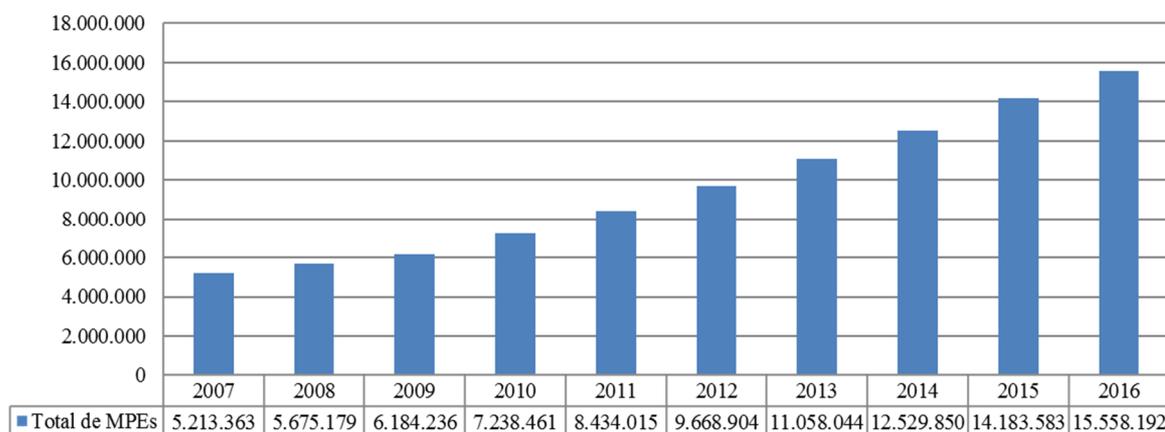
**Figura 2. Evolução dos optantes pelo Simples Nacional (em milhões).**

Fonte: SEBRAE (2016a).

PARTICIPAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO(A):	ANO	PARTICIPAÇÃO (%)	FONTE
PIB brasileiro	2011	27,0	SEBRAE/FGV
Número de empresas exportadoras	2015	61	FUNCEX
Valor das exportações	2015	1	FUNCEX
Massa de salários das empresas	2015	44,1	RAIS
Total de empregos com carteira	2015	54	RAIS
Total de empresas privadas	2015	98,5	SEBRAE
OUTROS DADOS SOBRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS	ANO	TOTAL	FONTE
Quantidade de produtores rurais	2015	4,7 milhões	PNAD CONTÍNUA
Potenciais empresários com negócio	2015	11,6 milhões	PNAD CONTÍNUA
Empregados com carteira assinada	2015	17,1 milhões	RAIS
Remuneração média real nas MPE	2015	R\$ 1.680,05	RAIS
Massa de salário real dos empregados nas MPE	2015	R\$ 28,4 bilhões	RAIS
Número de empresas exportadoras	2015	12,1 mil	FUNCEX
Valor total das exportações (US\$ bi FOB)	2015	US\$ 2 bilhões	FUNCEX
Valor médio exportado (US\$ mil FOB)	2015	US\$ 162,4 mil	FUNCEX

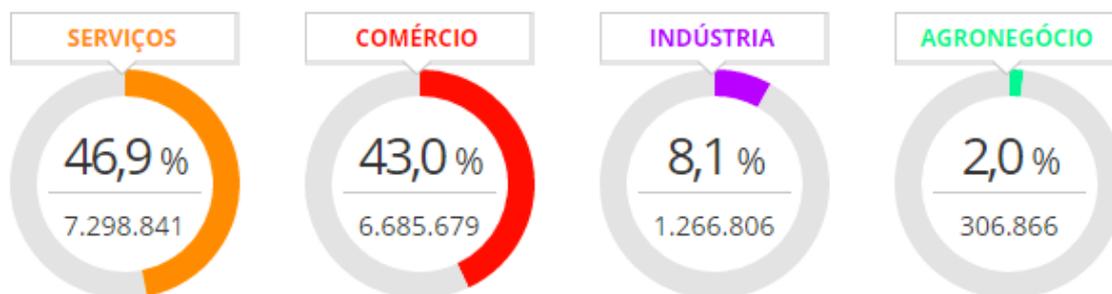
**Figura 3. Estatística dos Pequenos Negócios.**

Fonte: SEBRAE (2016a).



**Figura 4. Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil no período de 2007 a outubro 2016.**

Fonte: Adaptado - EMPRESÔMETRO (2016).



**Figura 5. MPEs por Setor.**

Fonte: EMPRESÔMETRO (2016).

Em 2011, os pequenos negócios representaram 27% do PIB brasileiro, em valores absolutos isto significa R\$ 599 bilhões. Além do mais, em 2015 as MPEs representaram 61% das empresas exportadoras no Brasil, sendo responsáveis pelo valor total de exportações de US\$ 2 bilhões e valor médio por firma de US\$ 162, 4 mil (SEBRAE, 2016a).

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No atual contexto, as organizações, independentemente do tamanho, atuam em um ambiente competitivo, complexo e dinâmico. Desta forma, tornou-se necessário, para a sobrevivência das mesmas, a adoção de mecanismos que as ajudem a delinear os seus objetivos. O planejamento, seja o informal ou o formal, apresenta-se como uma ferramenta capaz de dar suporte as organizações a responderem estes desafios ambientais (SOBRAL; PECI, 2008). Este se apresenta em três níveis: estratégico, tático e operacional. Sendo o primeiro utilizado como uma ferramenta de gestão empresarial alinhada à estratégia da organização a fim de garantir o desenvolvimento da mesma.

No caso das MPEs, o planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta de essencial importância para que as mesmas saibam lidar com as mudanças ambientais e sobreviverem (TERENCE, 2002). Souza e Qualharini (2007) afirmam que esta ferramenta começou a ser utilizada de forma tímida pelos pequenos negócios. Isto pode estar relacionado ao fato de que os dirigentes consideram o planejamento estratégico um exercício complexo e que demanda tempo (COELHO; SOUZA, 1999; TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; SOUZA; QUALHARINI, 2007; LIMA, 2010; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010, QUADROS et al, 2012).

Sendo assim, o objetivo deste capítulo é apresentar o que é o planejamento estratégico e como esta ferramenta pode ser aplicada nas micro e pequenas empresas. Todavia, faz necessário partir de uma reflexão sobre as definições dos termos planejamento e estratégia para em seguida compreender o que é planejamento estratégico e a sua aplicação nas MPEs.

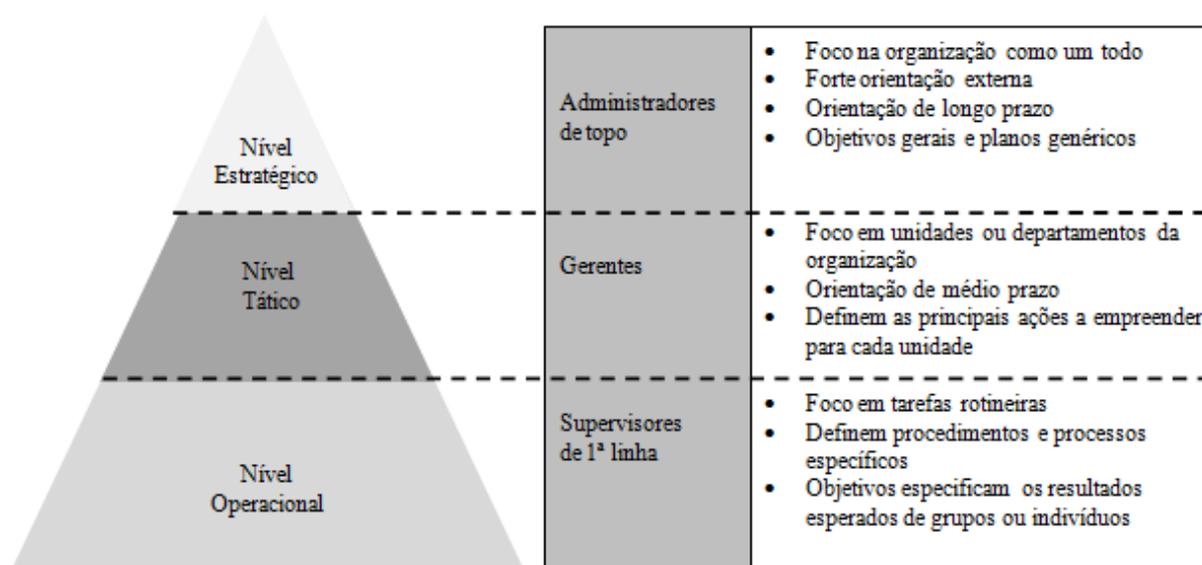
#### 3.1. Conceito de Planejamento

O planejamento é uma das cinco funções da administração. Este é apresentado por Stoner (1985, p.136) “como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”, ou seja, o planejamento estabelece o guia para que as outras funções sejam aplicadas. O planejamento pode ser definido como um programa/plano que é desenvolvido com o propósito de executar os objetivos e metas organizacionais (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1986; RIBEIRO, 2012). Para isto, é necessário definir um curso de ação, decidir antecipadamente o que deverá ser feito, quando e como a ação será realizada (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1986). Os autores afirmam que o planejamento pode ser considerado o alicerce para que a administração possa prever e se preparar para as mudanças que podem atingir os objetivos da organização.

Corroborando com as afirmações acima, Sobral e Peci (2008) alegam que o planejamento possui a incumbência de definir os objetivos da organização através da criação de planos que incorporam e coordenam suas atividades. Como objetivos entende-se os resultados, intenções ou estados futuros que as organizações desejam atingir. Quanto aos planos, estes são interpretados como guias que coordenam as atividades da organização a fim de alcançar os objetivos (SOBRAL; PECI, 2008).

Os guias ou planos traduzem o planejamento em forma de documento. Estes possuem três níveis de abrangência: estratégico, tático e operacional (figura 6 – a seguir). Os planos estratégicos servem de base para os planos táticos e operacionais, englobam objetivos e estratégias de longo prazo e referem-se à organização como um todo. Já os planos táticos, estes possuem objetivos gerais e específicos de uma determinada unidade organizacional (área funcional) considerando um horizonte de médio prazo. Os planos operacionais possuem horizonte de curto prazo, são frequentemente modificados diante de novas oportunidades ou

desafios e identificam os processos específicos dos níveis operacionais (TERENCE, 2002; SOBRAL; PECI, 2008).



**Figura 6. Planejamento por nível organizacional.**

Fonte: Sobral e Peci (2008, p.135).

Terence (2002) alega que o planejamento é um dos temas mais divulgados e utilizados nas empresas. Souza e Qualharini (2007) acrescentam que o grande benefício desta ferramenta é a tendência de reduzir os efeitos de uma série de incertezas em um determinado processo. Sendo assim, o planejamento ajuda o gestor a ter uma percepção mais clara do cenário esperado e como alcançá-lo. Contudo, o planejamento sozinho não é capaz de alcançar os objetivos da organização, pois se realizado e não for executado, acompanhado, controlado e corrigido, se for o caso, de nada adiantará ter feito o planejamento (MASCARENHAS; RUSSO; MASCARENHAS, 2009).

O planejamento proporciona diferentes benefícios para empresas como, por exemplo: encorajá-las a pensar de forma sistemática no futuro; definir de forma clara os objetivos e políticas; empregar os recursos necessários para o alcance dos objetivos; empregar ações corretivas quando necessário; e proporcionar padrões de desempenhos controláveis (TERENCE, 2002). Contudo, existem críticas a esta ferramenta. Entre os principais argumentos estão: o planejamento formal não responde de forma adequada aos estímulos do ambiente dinâmico, o mesmo é rígido e retrai a flexibilidade organizacional, bem como a criatividade (SOBRAL; PECI, 2008). Segundo os autores, a melhor resposta às críticas está na importância do processo do planejamento, pois o fundamental é aprendizagem que o mesmo possibilita e a integração entre os recursos da organização.

### 3.2. Conceito de Estratégia

A palavra estratégia possui origem grega “stratego” e significa a arte da liderança. Esta era utilizada para nomear a função do chefe do exército e por muito tempo os militares a usou para indicar o trajeto que era dado à guerra. Com isto, os planos relacionados à guerra passaram a serem nomeados de estratégia (TERENCE, 2002; SOUZA; QUALHARINI, 2007; RIBEIRO, 2012). A administração incorporou este conceito e passou a usar a estratégia para apontar o caminho que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos. Com isto, esta palavra se agregou naturalmente à palavra planejamento (TERENCE, 2002).

Definir estratégia no âmbito das organizações é algo complexo, pois existem muitas definições que abordam diferentes aspectos (NICOLAU, 2001; TERENCE, 2002; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007). É possível encontrar pontos de convergência, como também os de divergência (NICOLAU, 2001). De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), existem áreas gerais que concordam no que diz respeito à natureza da estratégia. Estas podem ser resumidas em: a natureza da estratégia atinge a organização como um todo; refere-se à organização e ao ambiente; é complexa, mesmo ao considerar que as mudanças remetem a novas situações para a organização; está presente nos diferentes níveis da organização; aborda aspectos analíticos e conceituais e acarreta questões de conteúdo e processo (TERENCE, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Tendo em vista a pluralidade de definições no que diz respeito à estratégia, Nicolau (2001) realizou um levantamento dos principais conceitos que podem ser encontrados na literatura (quadro 5 – a seguir). Vale destacar que para efeito deste trabalho, será adotado o conceito proposto por Porter (1980), pois a perspectiva da estratégia organizacional escolhida baseia-se na compreensão da estratégia competitiva.

**Quadro 5. Definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.**

AUTORES	DEFINIÇÃO	COMPONENTES	PROCESSO RACIONAL/ANALÍTICO	PROCESSO NEGOCIADO	PROCESSO O APRENDIZAGEM	RESPONSABILIDADE DA DECISÃO
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e aplicação de recursos para atingir esses objetivos	-objetivos -meios -aplicação de recursos				Nível mais alto da gestão
Learned, Christense, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objetivos -meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	-meios: -produtos/ mercado -vetor crescimento -vantagem competitiva -sinergia	X			Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	-definição do negócio -características da “performance” -aplicação de recursos -sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas	-objetivos -meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo

	e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.					
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da aplicação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	-meios	X Algumas organizações não têm estratégias explícitas			Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.	-objetivos -meios			X	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	-meios -aplicação de recursos	Processo racional técnico econômico	Identificar os atores internos e externos e avaliar o seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação.		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da aplicação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	-aplicação de recursos	X			
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.				X	

Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na aplicação de recursos.	-objetivos -meios -aplicação de recursos	X			
---------------------	--	--	---	--	--	--

Fonte: NICOLAU (2001).

As definições levantadas por Nicolau (2001) possuem pontos de convergência e divergência. Os autores concordam com o fato de que não existe uma separação entre a empresa e o seu ambiente, as estratégias são importantes para o futuro da empresa, podem estabelecer ao nível da mesma ou ao nível de uma atividade e as estratégias planejadas não são iguais às realizadas (NICOLAU, 2001).

Quanto aos pontos de divergência, Nicolau (2001) explica que os conceitos de Hofer e Schendel (1978), Jauch e Glueck (1980) e Thietart (1984) separam a definição dos objetivos e a formulações das estratégias. Já os conceitos de Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), Ansoff (1965), Katz (1970), Andrews (1971); Steiner e Miner (1977), Quinn (1980) e Hax e Majluf (1988) consideram que os objetivos não podem ser separados da definição das políticas e ações da organização. Outra questão é que cada autor oferece destaque a diferentes aspectos nas suas definições como, por exemplo, Porter (1985) destaca a indústria, Ramanantsoa (1984) aplicação de recursos e Ansoff (1965) o processo de tomada de decisão (NICOLAU, 2001).

A partir dos conceitos apresentados no quadro 5, percebe-se que os mesmos abordam a estratégia de diferentes maneiras: como um modelo, um plano/planejamento, uma perspectiva, uma forma da empresa de posicionar e como uma manobra defensiva. Mintzberg et al (2007; 2010) corroboram com esta afirmação e acrescentam que estas diferentes abordagens podem ser nomeadas como os 5Ps da estratégia: padrão (um comportamento consistente), plano (um caminho que é conscientemente pretendido), posição (localizar a organização dentro do seu ambiente), perspectiva (além de ter uma posição é necessário ter uma maneira fixa de perceber o mundo) e pretexto (uma manobra para superar um oponente).

No que diz respeito à elaboração da estratégia, esta pode acontecer em diferentes níveis: corporativa, unidade de negócio e funcional (STONER, 1985; TERENCE, 2002; SOBRAL; PECI, 2008). A estratégia de nível corporativo é elaborada pela alta administração, envolve justificar cada um dos negócios, aperfeiçoando-os, e delinear o rumo da empresa como um todo. No que diz respeito à estratégia de nível das unidades de negócios, está transpõe as estratégias corporativas em grupo de ações e decisões que busquem atingir os objetivos de uma unidade empresarial específica, ou seja, torná-la bem-sucedida. Quanto à estratégia de nível funcional, está é formulada em cada área da organização visando dar continuidade às estratégias das unidades de negócios (STONER, 1985; TERENCE, 2002; SOBRAL; PECI, 2008).

### 3.3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tornou-se conhecido em meados da década de 70 devido às inúmeras publicações acadêmicas sobre o tema (MINTZBERG et al, 2010). O planejar baseando-se somente no orçamento anual sofreu modificações ao acrescentar projeções de tendências nos planos, dando origem aos planos de longo prazo. Vale ressaltar que nesta época o ambiente organizacional encontrava-se instável devido as duas crises do petróleo, taxas de câmbio flutuantes, surgimento de novas tecnologias, alta dos produtos japoneses no mercado

estadunidense, formação dos blocos econômicos e globalização dos mercados (TERENCE, 2002).

Com este novo contexto, as empresas tinham dois caminhos: acompanhar as mudanças do ambiente ou buscar prevê-las, antecipando-se a elas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003). Neste sentido, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta capaz de dar suporte a organização a enfrentar, de maneira positiva, as ameaças e usufruir das oportunidades presentes no ambiente (ALDAY, 2000; ALVES; SILVA; TAVARES; DAL-SOTO, 2013). Além do mais, possibilita que a empresa defina a sua estratégia com base nos seus pontos fortes e fracos a fim de maximizar os primeiros e mitigar os últimos (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Terence e Escrivão Filho (2003, p.16) acrescentam que é necessário que o planejamento estratégico seja “sério, ativo, contínuo e criativo”.

Seguindo a linha de raciocínio, o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que examina as principais variáveis da empresa, baseando-se em uma avaliação do ambiente interno e externo e dos pontos fortes e fracos, a fim de traçar um rumo amplo e geral para a organização. A responsabilidade de elaboração do plano estratégico é do nível mais alto da empresa, contudo é importante que os outros níveis participem deste processo. Além do mais, este plano possui uma perspectiva de longo prazo, vislumbrando o futuro do negócio (TERENCE, 2002). Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) acrescentam que o planejamento estratégico envolve a definição da missão e objetivos organizacionais e desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso da empresa no seu ambiente.

No que diz respeito à visão de futuro, Terence e Escrivão Filho (2003) exemplificam que está ocorre através de uma avaliação, por parte da empresa, do seu setor de atuação, mercado, concorrentes, produtos e serviços, valor oferecido ao cliente, vantagens de longo prazo, lucratividade etc. Esta avaliação pode ser interpretada como um alinhamento da empresa com o seu ambiente, que é o ponto chave para evitar a mortalidade do negócio (VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010).

Segundo Alday (2000) e Alves et al (2013), o planejamento estratégico deve ser encarado como um processo dinâmico de gestão que possui decisões antecipadas sobre o caminho a ser seguido pela organização a fim de cumprir com os objetivos e metas organizacionais. Na visão de Verga, Terence e Albuquerque (2010) a maior importância do planejamento estratégico é a definição do propósito do negócio e de uma rota para guiar os esforços da empresa.

Para Migliati (2004) o planejamento estratégico envolve conceitos (quadro 6 – a seguir) que podem ser considerados como características de tal ferramenta de gestão. São eles: visão e missão da empresa, análise externa, análise interna, objetivos e metas, estratégias e planos, implementação de estratégias e controle estratégico. Silva, Terence e Escrivão Filho (2007) e Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) concordam com Migliati (2004) e acrescentam que o planejador deve estar voltado apenas para a elaboração da estratégia e que o planejamento estratégico precisa estabelecer uma análise sistemática entre os custos e benefícios para as propostas de competição.

**Quadro 6. Características do Planejamento Estratégico.**

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Visão da empresa	Refere-se à filosofia, valores, postura ética, aspirações, ideologia básica.
Missão da empresa	A razão de existir.
Análise externa	Reunir informações do ambiente externo com objetivo de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mesmo. Também tem o propósito de identificar os fatores críticos de sucesso do negócio.

<b>Análise interna</b>	Detectar os pontos fortes e fracos da empresa.
<b>Objetivos e metas</b>	São os interesses que a empresa deseja alcançar e, conseqüentemente, para onde as ações da mesma estão direcionadas.
<b>Estratégias e Planos</b>	As estratégias são as decisões que visam orientar o dirigente a alcançar os objetivos e cumprir com a missão da empresa. Os planos são conjuntos de atividades, metas, recursos que são utilizados para implementar as ações.
<b>Implementação de estratégias</b>	É a operacionalização dos processos da organização que transforma as estratégias em ações.
<b>Controle estratégico</b>	É a medição e avaliação da eficácia das estratégias implementadas com base em padrões pré-estabelecidos.

Fonte: Elaborado a partir de MIGLIATO (2004).

É possível afirmar que o planejamento estratégico é operacionalizado nas empresas por meio de metodologias (quadro 7 – a seguir) (TERENCE, 2002). Do ponto de vista de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) grande parte se resume na fixação de objetivos antes de elaborar os planos e orçamentos, como também em processos divididos em fases que são articuladas a diferentes listas de verificação e técnicas. No entendimento dos autores, normalmente estas metodologias são representadas por no mínimo um diagrama com o propósito de demonstrar o fluxo global.

**Quadro 7. Metodologias de Planejamento Estratégico.**

<b>AUTOR</b>	<b>DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA</b>
<b>Fischmann (1987)</b>	É representada por um diagrama e dividida em dois estágios e oito etapas. O primeiro estágio possui as cinco primeiras etapas que consiste na análise do ambiente (interno e externo), definição de objetivos e metas, formulação de estratégias, estabelecimento de critérios e seleção de estratégias. O segundo é possui as últimas três etapas e consiste na implementação da estratégia, execução do plano estratégico e avaliação e controle.
<b>Oliveira (1991; 1998)</b>	Baseia-se no diagnóstico da empresa (análise interna e externa), antes da elaboração do planejamento estratégico, e é realizado em cinco etapas: formulação das estratégias empresariais, formulação das estratégias alternativas e escolha das viáveis, escolha das estratégias empresariais a serem implementadas, implementação e controle e avaliação das estratégias implementadas.
<b>Certo &amp; Peter (1993)</b>	Consiste em três etapas, que são contínuas e cíclicas: planejamento (análise do ambiente interno e externo, estabelecimento da diretriz organizacional – missão e objetivos, formulação da estratégia), implementação da estratégia e controle estratégico.
<b>Bethlem (1998)</b>	O processo estratégico depende da realização de exercícios e atividades, tais como: estabelecimento dos objetivos e das estratégias, elaboração do plano estratégico, execução e implantação das ações necessárias.
<b>Thompson Jr. &amp; Strickland III (2000)</b>	Compreende o cumprimento de cinco tarefas: desenvolvimento da visão e missão, estabelecimento de objetivos, elaboração das estratégias, implementação das mesmas e avaliação do desempenho com as devidas correções, se necessário.

Fonte: Elaborado a partir de TERENCE (2002).

Percebe-se que as metodologias possuem pontos em comum no que diz respeito à avaliação do ambiente, estabelecimento da missão e objetivos, definição, implementação e controle das estratégias. Desta forma, como explica Terence (2002), existem poucas diferenças conceituais entre os modelos, porém as etapas do processo estratégico ocorrem de forma diferenciada.

Independente do modelo utilizado, o planejamento estratégico gera contribuições para empresas no que diz o seu processo decisório. De acordo com Migliato (2004, p. 37), isto ocorre pelo fato desta ferramenta unificar as “direções corporativas”, auxiliar o empresário a desenvolver um pensamento de longo prazo e influenciar que o mesmo dedique tempo em realizar análises das oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da empresa.

De acordo com os autores Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986) o planejamento estratégico pode proporcionar vantagens competitivas para organização como: ajudar as empresas a se adaptarem as mudanças do ambiente, estabelecer com uma maior precisão as responsabilidades, tonar os objetivos mais específicos, diminuir as previsões, poupar tempo, recurso e esforços e possibilitar a integração das várias partes da empresa. Todavia, os mesmos autores apresentam as desvantagens de tal ferramenta como: pode causar atraso das ações, envolver trabalho além da possível contribuição que ela pode gerar e restringir a inovação.

Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam críticas ao planejamento estratégico, definindo-as como falácias. São elas: predeterminação, desligamento e formalização. A primeira falácia significa que ao adotar o planejamento estratégico, a organização será capaz de adivinhar o curso do seu ambiente, controlá-lo ou assumir a sua estabilidade. A segunda explica que tal ferramenta promove um desligamento entre a ação e o pensamento e a implementação e a formulação. Sendo assim, o estrategista é separado do seu objeto estratégico. Quanto à terceira, diz respeito ao fato de que o processo estratégico pode ser formalizado como um todo.

As três falácias geram a grande falácia, que de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 86) baseia-se na comparação entre planejamento estratégico e formulação da estratégia. De acordo com os autores a nomenclatura planejamento estratégico é errada e que a mais adequada é programação estratégica. Além do mais, tal ferramenta deve ser promovida “como um processo para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios”.

Terence (2002, p. 26) explica que as críticas e questionamentos ao planejamento estratégico resumem-se ao aspecto formal, estático e rígido do processo. Contudo, a autora afirma que o mesmo pode ser considerado como um instrumento de competitividade, pois “o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo e abordar o desenvolvimento do pensamento e do comportamento estratégico das organizações”.

### **3.4. Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**

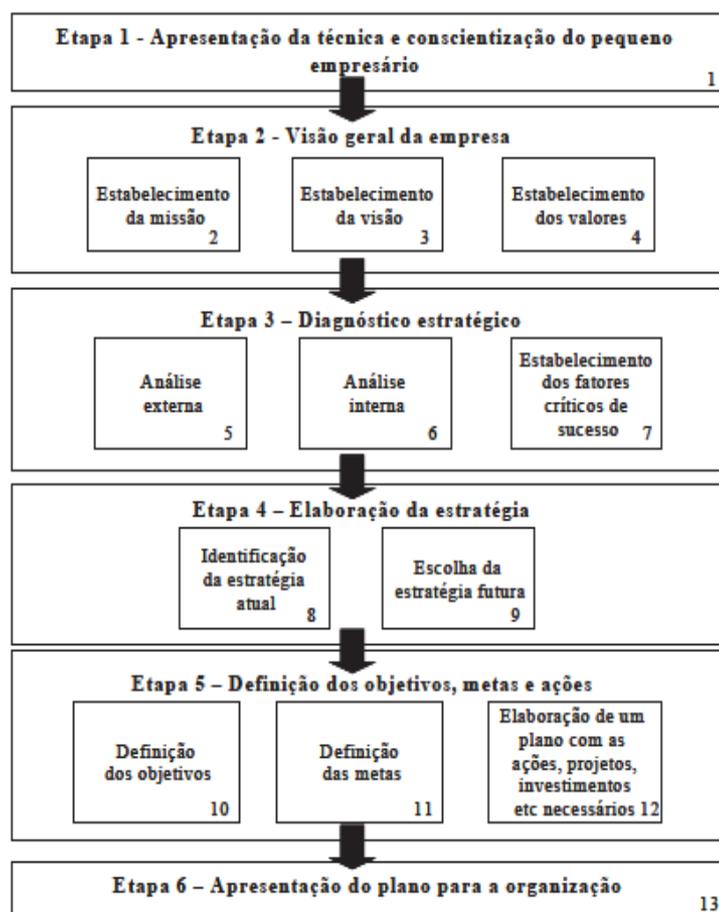
O planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta administrativa que operacionaliza a estratégia da empresa, proporcionando uma melhor relação da mesma com o seu ambiente interno e externo (TERENCE, 2002). No caso dos pequenos negócios, a formulação do mesmo depende da análise do contexto em que as micro e pequenas empresas vivem. Sendo assim, é necessário considerar as suas especificidades e limitações (TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; ALVES et al, 2013).

Apesar do planejamento estratégico ser uma das ferramentas de gestão mais utilizadas nas empresas, no segmento das micro e pequenas a aplicação do mesmo é rara (COELHO; SOUZA, 1999; TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; SOUZA; QUALHARINI, 2007; LIMA, 2010; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010, QUADROS et al, 2012). Isto acontece pelo fato das metodologias de planejamento estratégico serem sofisticadas, voltadas as grandes empresas; ausência de visão de longo prazo do dirigente, ausência de habilidade, dificuldade em definir

os objetivos e metas, entre outros (TERENCE, 2002; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; 2007; LIMA, 2010; ALVES et al, 2013).

Desta forma, é necessário que as metodologias sejam simplificadas e adequadas as características das micro e pequenas empresas. Terence e Escrivão Filho (2007) explicam que o mais relevante no caso das MPEs é a existências de etapas de conscientização e engajamento do empresário no processo de elaboração do plano, mas também é necessário que os funcionários estejam envolvidos. No que diz respeito a adequação das características do planejamento estratégico a das pequenas organizações, Terence (2002) elaborou um roteiro para facilitar operacionalização de tal ferramenta nos pequenos negócios e superar obstáculos que existem nesse processo (figura 7 – a seguir).

O SEBRAE (2016b) apresenta quatro etapas necessária para colocar em prática o planejamento estratégico no pequeno negócio. São elas: a definição do empreendimento, visão, missão e valores. A partir disto, o gestor junto com a sua equipe poderá definir os pontos fortes e fracos da empresa, como também as oportunidades e ameaças. Sendo assim, o mesmo analisa tanto ambiente interno, quanto o externo.



**Figura 7. Roteiro para elaboração do planejamento estratégico.**

Fonte: TERENCE (2002).

O planejamento estratégico não garante a melhor estratégia para empresa ou o melhor desenvolvimento de recursos e habilidades. Tal ferramenta auxilia a empresa a identificar e aplicar as estratégias, porém deve ser um processo flexível e presente em todos os níveis (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007). No caso das MPEs o planejamento estratégico pode contribuir para a longevidade das mesmas, evitando a mortalidade, e a sua consolidação dentro do cenário econômico (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003; VERGA; TERENCE;

ALBUQUERQUE, 2010, ALVES et al, 2013). Silva, Borges e Moraes (2007, p. 20) acrescentam que o planejamento estratégico para os pequenos negócios “será eficiente, eficaz e efetivo” se amparar todas as tomadas de decisões.

## 4. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva está relacionada ao valor que a empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de fabricação da mesma (PORTER, 1989). De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) as teorias de Estratégia Empresarial dividem a temática vantagem competitiva em dois eixos: concepção da vantagem competitiva e premissas sobre a concorrência. Na primeira dimensão são identificados dois casos: 1- as teorias que abordam a vantagem competitiva como uma particularidade do posicionamento, que é exterior à organização e advém da estrutura da indústria, dinâmica da concorrência e do mercado e 2- as teorias que consideram a performance superior como um acontecimento decorrente das características internas da empresa. Quanto à segunda dimensão, está dividida as abordagens sobre a concorrência entre uma visão estrutural e estática, baseada na noção de equilíbrio econômico, e os que destacam os aspectos dinâmicos e mutáveis da descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Porter (1989) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. A mesma pode ter diversas origens e está relacionada às atividades desempenhadas pela organização. O autor expõe que a empresa é um conjunto de atividades distintas, porém não há separação entre a estratégia, a tática e a organização. 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. Desta forma, a vantagem competitiva resulta da capacidade da empresa 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).

A estratégia competitiva surge de uma posição competitiva favorável em uma indústria. Com isto, faz-se necessário compreender a dinâmica da indústria e da concorrência, como também o posicionamento que a empresa pode adotar ao utilizar as estratégias genéricas (liderança em custos, diferenciação e enfoque) (PORTER, 1989). O autor acrescenta que o mecanismo básico para identificar a vantagem competitiva e fortalecê-la é a análise da cadeia de valor. Por conseguinte, este capítulo tem o propósito de apresentar os conceitos de análise estrutural da indústria, estratégias genéricas, cadeia de valor, vantagem em custos e vantagem em diferenciação e como é compreendido a estratégia competitiva nas MPes.

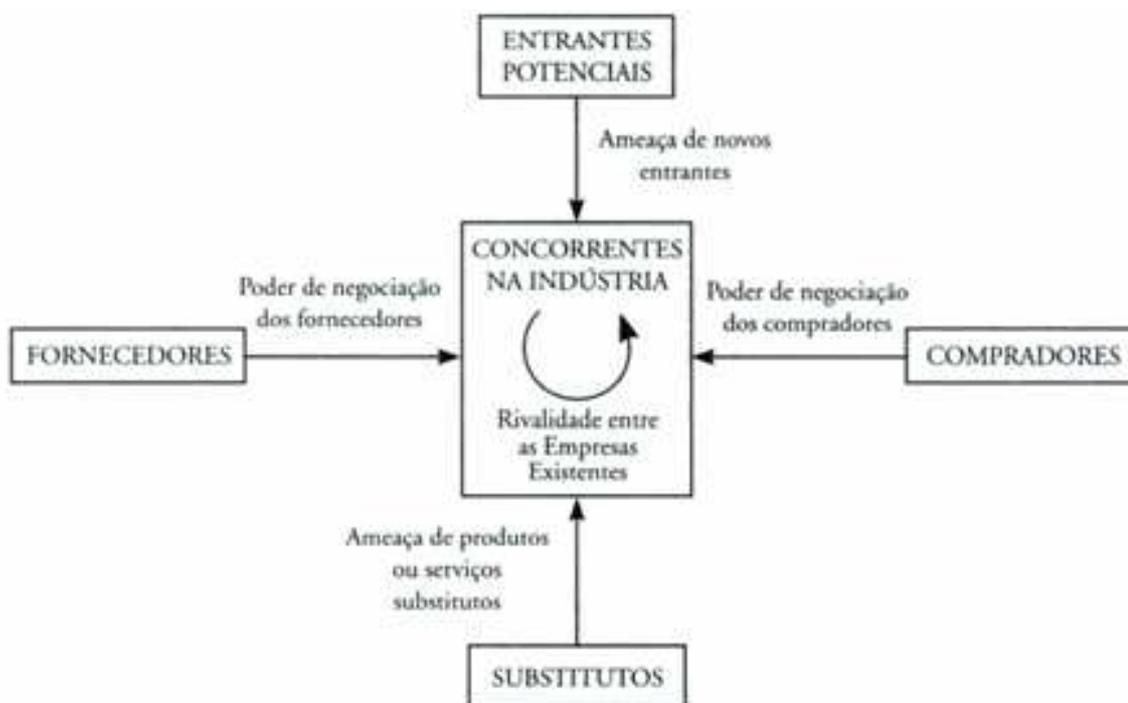
### 4.1. Análise Estrutural da Indústria

A estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais: a atratividade da indústria no que diz respeito à rentabilidade de longo prazo e a posição competitiva dentro da mesma (PORTER, 1989). O autor acrescenta que estas questões podem ser moldadas pela empresa, ainda que ela tenha pouca influência na atratividade da indústria. Desta maneira a estratégia competitiva tem a capacidade de tornar uma indústria mais ou menos atrativa, da mesma forma que uma empresa pode melhorar ou desgastar a sua posição em uma indústria.

Segundo Porter (2004) a natureza da formulação da estratégia competitiva é estabelecer uma conexão entre a empresa e o seu ambiente, ou seja, uma combinação entre os seus objetivos e metas. O ambiente abrange tanto as forças sociais como também forças econômicas. Todavia, o aspecto principal a ser analisado é a indústria ou as indústrias que a empresa compete. Como indústria entende-se “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante

aproximados entre si” (PORTER, 2004, p. 5). Em 2009, Porter, passa a ser nomear indústria como *setor*<sup>3</sup>.

A análise estrutural da indústria é de grande importância para organização, uma vez que esta influencia as regras competitivas e as possíveis estratégias disponíveis para a empresa (PORTER, 2004). A intensidade da concorrência dependerá do que Porter (1989, 2004, 2009) nomeia como cinco forças competitivas: entrantes potenciais, rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de substitutos e poder de negociação dos compradores (figura 8 – a seguir). Estas determinarão o potencial de lucro e competição da indústria, que é medido em longo prazo. Não importa se o setor ou indústria seja emergente ou maduro, forneça produtos ou serviços, possua alta ou baixa tecnologia ou que seja regulamentado ou não. Contudo, nem todas as indústrias possuem o mesmo potencial, isto dependerá da intensidade das cinco forças (PORTER, 2004; 2009).



**Figura 8. Cinco forças Competitivas.**

Fonte: PORTER (2004, p. 4)

Porter (2004) 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 concorrência atua continuamente de forma a tentar diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido. Desta forma, 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 (quadro 8 – a seguir).

<sup>3</sup> Porter na sua obra “Competição – edição revista e ampliada”, 2009, passa a utilizar a palavra setor ao invés de indústria.

**Quadro 8. Etapas típicas da Análise Setorial.**

<p><b>Defina o setor em questão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os produtos? Quais são parte de outro setor destino?</li> <li>• Qual é o escopo geográfico da competição?</li> </ul> <p><b>Identifique os participantes e segmente-os em grupos, se adequado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes e os grupos de clientes?</li> <li>• Os fornecedores e os grupos de fornecedores?</li> <li>• Os concorrentes?</li> <li>• Os substitutos?</li> <li>• Os entrantes potenciais</li> </ul> <p><b>Avalie os vetores básicos de cada força competitiva para identificar as mais intensas e as menos intensas, e o por quê.</b></p>	<p><b>Determine a estrutura geral do setor e verifique a consistência da análise.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que a lucratividade se situa em tal nível?</li> <li>• Quais são as forças controladoras da lucratividade?</li> <li>• O resultado da análise setorial é compatível com a atual lucratividade de lucratividade de longo prazo?</li> <li>• Os participantes mais lucrativos estão mais bem posicionados em relação às cinco forças?</li> </ul> <p><b>Analise as mudanças passadas recentes e as mudanças futuras prováveis em cada força, tanto positivas quanto negativas.</b></p> <p><b>Identifique aspectos da estrutura setorial suscetíveis de serem influenciados por concorrentes, por novos entrantes ou pela empresa.</b></p>
--	--

Fonte: PORTER (2009, p. 8).

A estrutura de cada setor ou indústria é uma consequência do conjunto de características técnicas e econômicas que determinam o grau de cada força competitiva. A compreensão dessas particularidades é o ponto de partida para a análise estratégica (PORTER, 2004; 2009).

#### 4.1.1. Ameaça de Entrada

A ameaça de entrada refere-se a novas empresas que inserem no setor ou indústria com uma nova capacidade e têm uma forte disposição em conquistar uma parcela do mercado, como também, recursos. Com isto, elas interferem no preço, custos e níveis de investimento (PORTER, 2004; 2009). Porter (2009) explica que a ameaça de entrada limita o potencial de lucro do setor. Esta dependerá da altura das barreiras de entrada existentes no setor ou indústria e das expectativas dos entrantes quanto às reações das empresas já estabelecidas (PORTER, 2004; 2009).

Porter (2004; 2009) aponta algumas fontes de barreiras de entrada (quadro 9 – a seguir): economia de escala, benefícios de escala no lado da demanda, custos de mudanças dos clientes, necessidade de capital, vantagens das empresas estabelecidas independentemente do tamanho, acesso desigual aos canais de distribuição e políticas públicas restritivas. É necessário que as mesmas sejam analisadas em relação às capacidades dos entrantes potenciais.

**Quadro 9. Barreiras de Entrada.**

BARREIRA	DESCRIÇÃO
<b>Economia de Escala</b>	Trata-se da diminuição dos custos unitários de um produto (ou função ou operação que entra na produção) na medida em que o volume absoluto por período aumenta. Pode estar relacionado ao fato da empresa conseguir compartilhar operações ou funções entre mais de um produto, empregar tecnologias mais eficientes ou negociar melhores condições com os fornecedores. Esta barreira induz o novo entrante a ingressar em larga escala, arriscando-se, ou sujeitar-se a desvantagem de custo ao trabalhar em pequena escala.

<b>Benefícios de Escala no Lado da Demanda</b>	Refere-se a um efeito chamado rede, onde o número de compradores aumenta conforme outros compradores adquirem os produtos, ou seja, o número de clientes cresce de acordo com o crescimento da demanda pelo produto. Esta barreira desencoraja a entrada por limitar a disposição do comprador em adquirir um produto de uma empresa desconhecida.
<b>Custos de Mudanças dos Clientes</b>	Está relacionado ao custo que o cliente tem em trocar de fornecedor. Desta forma, quanto maior o custo de mudança, mais difícil será a chance do novo entrante conseguir clientes. Sendo assim, é necessário que essas novas empresas ofereçam uma vantagem em custo e/ou desempenho para o cliente mude de fornecedor.
<b>Necessidade de Capital</b>	Trata-se ao investimento inicial para participar do setor ou indústria. Pode estar relacionado a publicidade, estoque, pesquisa & desenvolvimento, instalação etc.
<b>Vantagens das Empresas estabelecidas independente do tamanho</b>	Está relacionado ao acesso a tecnologias exclusivas, fornecedores de matéria-prima e aquisição de áreas geográficas. Com isto, deduz-se que as empresas já estabelecidas possuem vantagem, em relação aos novos entrantes, por possuírem o <i>know-how</i> .
<b>Acesso Desigual aos Canais de Distribuição</b>	Refere-se à necessidade do novo entrante em assegurar a distribuição do seu produto ou serviço, uma vez que as empresas estabelecidas já dominam os canais de distribuição. Quanto mais limitado for o acesso aos canais de distribuição, maior será a barreira.
<b>Políticas Públicas Restritivas</b>	As políticas públicas podem evitar ou favorecer os novos entrantes. Os governos limitam a entrada dos mesmos através licenciamentos obrigatórios, normas reguladoras, impostos etc. Como também pode facilitar através de incentivos fiscais.

Fonte: Elaborado a partir de PORTER (2004; 2009).

Presume-se, com base nas fontes de barreiras de entrada, que as empresas instaladas no setor ou indústria têm a capacidade de tornar difícil a permanência das empresas recém-chegadas. Sendo assim, a entrada pode ser dissuadida. Também é necessário ressaltar que as barreiras de entrada sofrem alterações na medida em que as condições do ambiente se modificam (PORTER, 2004; 2009).

#### 4.1.2. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes pode assumir formas distintas como, por exemplo, uso de táticas como concorrência de preços, campanhas publicitárias, inserção de novos produtos na indústria ou setor, aumento de serviços ou da garantia ao cliente etc. Um movimento competitivo de uma organização tem efeitos nas suas concorrentes, pois as mesmas são mutuamente dependentes na indústria ou setor que estão inseridas.

A rivalidade limita a lucratividade das empresas, com isto, ela será mais intensa nos casos em que: os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, a indústria ou setor possuem um crescimento lento, os custos fixos ou de armazenamento são altos, não há diferenciação ou custos de mudança, existe uma capacidade aumentada em grandes incrementos, os concorrentes são divergentes, existem grandes interesses estratégicos e as barreiras de saída são elevadas (quadro 10 – a seguir) (PORTER, 2004; 2009).

**Quadro 10. Dimensão da intensidade da rivalidade entre os Concorrentes.**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados</b>	Quanto maior for o número de competidores e mais ou menos equivalentes em poder e tamanho, maior ser a intensidade da rivalidade entre eles. Desta forma,

	quando um setor ou indústria não possui uma liderança, as práticas adotadas poderão não ser favoráveis.
<b>Crescimento Lento da Indústria</b>	Neste caso as empresas que estão em expansão tendem a competir por parcela de mercado. Esta prática possui a característica de ser mais instável do que o crescimento rápido da indústria, pois não garante que as empresas melhorem os resultados das mesmas.
<b>Custos Fixos ou de Armazenamento Altos</b>	Empresas que possuem custos fixos ou de armazenamento altos precisam satisfazer as suas capacidades. Neste caso, quando há excesso da mesma, a redução de preços é alta. Uma situação em que comum existir custos fixos ou de armazenamento altos é a que é dispendioso manter o produto em estoque, uma vez que o mesmo é produzido.
<b>Ausência de diferenciação ou custos de mudanças</b>	Quando os produtos ou serviços não possuem uma diferenciação, a concorrência tende a ser baseada no preço ou serviço. Desta forma, o cliente não gera uma fidelidade ao fornecedor.
<b>Capacidade aumentada em grandes incrementos</b>	Ocorre quando as empresas aumentam a sua capacidade, oferecendo reduções nos preços. Desta forma há um desequilíbrio entre oferta e procura.
<b>Concorrentes divergentes</b>	Neste caso as empresas possuem estratégias e objetivos distintos com as suas matrizes no que diz respeito de como competir na indústria ou setor. Com isto, elas podem ter dificuldade em interpretar com exatidão as intenções dos seus concorrentes.
<b>Grandes interesses estratégicos</b>	Este caso relaciona-se com o fato da empresa possuir interesses estratégicos no setor ou indústria como, por exemplo, alcançar uma posição sólida no mesmo. Com isto, a indústria torna-se mais instável e em determinadas situações a lucratividade pode ser comprometida.
<b>Barreiras de saída elevadas</b>	As barreiras de saída elevadas retêm a empresa no setor ou indústria, mesmo que os retornos gerados sejam baixos ou negativos. Elas podem estar relacionadas aos custos de saída serem elevados, a empresa possuir ativos especializados, a existência de restrições de ordem governamental e social e a relutância da administração em justificar a sua saída.

Fonte: Elaborado a partir de PORTER (2004; 2009).

Algumas formas de concorrência, como a de preço, são instáveis e podem comprometer a rentabilidade do setor ou indústria. No caso das disputas com campanhas publicitárias, estas podem aumentar a demanda ou o nível de diferenciação do produto ou serviço, beneficiando todas as empresas do setor ou indústria (PORTER, 2004; 2009). Porter (2009) acrescenta que a competição baseada em dimensões como atributos do produto, serviços de apoio, prazo de entrega ou imagem da marca, podem justificar preços mais elevados e auxiliar no aumento de valor dos produtos ou serviços em relação aos substitutos ou elevar as barreiras de entradas.

Quando todas ou muitas empresas do setor ou indústria concorrem para atender as mesmas necessidades dos clientes, a competição tem resultado de soma zero, ou seja, uma ganha e a outra perde. Desta forma, competir na mesma dimensão pressiona a lucratividade para baixo. Quando as empresas se segmentam, atendem a diferentes necessidades dos clientes, a lucratividade tende a ser alta e o setor ou indústria expande. Neste caso a competição assume um resultado positivo. Todavia, a probabilidade de alcançar esta reposta é mais comum em casos que os setores ou indústrias atendem a diferentes grupos de clientes (PORTER, 2009).

#### 4.1.3. Ameaça de Substitutos

Os produtos substitutos desempenham uma função idêntica ou semelhante à do produto, porém de maneira distinta. Os mesmos reduzem os potenciais retornos de um setor ou indústria, determinando um teto nos preços que as empresas podem estabelecer com lucro. Com isto, a pressão sobre lucratividade da indústria será maior quando a opção de preço e desempenho

ofertada pelos produtos substitutos for mais atrativa. Todavia, a ameaça dos substitutos pode atuar a favor do setor com bons sinais no que diz respeito ao potencial de lucratividade e crescimento (PORTER, 2004; 2009).

Porter (2004) explica que o posicionamento em relação aos substitutos pode ser uma questão de ações coletivas da indústria como, por exemplo, campanhas de *marketing*. O autor acrescenta que os produtos substitutos que demandam maior atenção são os que estão propensos a uma melhoria do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto do setor ou os que são fabricados em indústrias com lucros altos. Porter (2009) explica que a ameaça dos substitutos será alta se o custo de mudança do cliente para o mesmo for baixo ou se não envolver uma diferenciação de preço-desempenho para com o produto do setor ou indústria.

#### **4.1.4. Poder de Negociação dos Compradores**

Os compradores ou clientes competem na indústria ou setor com o objetivo de forçar a diminuição dos preços. Com isto, eles podem colocar os concorrentes uns contra os outros ao negociar por melhor qualidade ou mais serviços. O poder dos compradores depende da situação em que o mercado se encontra e da posição que os mesmos ocupam no setor. Diferentes grupos de clientes podem ter poder de negociação, principalmente se forem sensíveis aos preços (PORTER, 2004; 2009).

O poder de negociação dos clientes está presente em um setor ou indústria se os mesmos forem em número pequeno ou se adquirirem grandes volumes ao comparar com o tamanho de um único fornecedor. Este tipo de comprador está presente, normalmente, em setores que altos custos fixos são predominantes. Os clientes, também, têm poder se os produtos ofertados da indústria forem padronizados, o mesmo não for importante para a qualidade do produto ou serviço vendido pelo comprador e se os custos de mudar de fornecedores forem baixos (PORTER, 2004; 2009).

A possibilidade do cliente se integrar para trás é vista como uma ameaça e demonstra o poder dos mesmos. Ao realizar este procedimento, o comprador passa a produzir o que antes era adquirido. Sendo assim, isto pode implicar que as empresas instaladas no setor ou indústria façam concessões como, por exemplo, a de preço a fim de evitar a integração para trás. Todavia, a mesma pode ser neutralizada quando as empresas presentes no setor ameaçam a realizar a integração para frente (PORTER, 2004; 2009).

#### **4.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores atuam no setor ou indústria ameaçando a cobrar preços elevados ou diminuir a qualidade ou serviços dos produtos fornecidos. Fornecedores poderosos têm o poder de capturar para si mesmos a rentabilidade da indústria se as empresas compradoras forem incapazes de repassar para os preços os seus aumentos de custos. Os fatores que tornam um fornecedor poderoso tende a refletir no que pode tornar um comprador poderoso (PORTER, 2004; 2009).

Uma indústria depende de distintos grupos de fornecedores para suprir com os insumos necessários para a produção dos bens e serviços ofertados. Desta forma, um fornecedor torna-se poderoso se for mais concentrado do que o setor ou indústria compradora, existindo uma situação de quase monopólio. O poder também existe nos casos em que o custo de mudança para o cliente for alto, da indústria fornecedora não depender exclusivamente da compradora como fonte de receita, não existir substitutos, fornecer produtos ou serviços diferenciados e

ameaçar a integrar-se para frente, ou seja, produzir o que cliente fabrica ou fornece (PORTER, 2004; 2009).

## 4.2. Estratégias Genéricas

O posicionamento que uma empresa adota dentro da indústria ou setor que participa determinará a sua rentabilidade. Para atingir um desempenho acima da média, ter vantagem competitiva e enfrentar as cinco forças competitivas a organização pode adotar a tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Estas podem ser utilizadas de forma combinada ou isolada (PORTER, 1989; 2004).

As estratégias genéricas são um método para ultrapassar os concorrentes em um setor ou indústria e ter uma posição defensável de longo prazo. Cada uma abrange uma trajetória distinta para a vantagem competitiva e as medidas necessárias para adotá-la dependerá de indústria para indústria (PORTER, 1989; 2004). Porter (1989) explica que para o conceito de estratégias genéricas, a vantagem competitiva deve ser vista como a alma de qualquer estratégia. Desta forma, a empresa deve fazer a escolha de que tipo de vantagem competitiva ela necessita e de que forma irá alcançá-la (figura 9 – a seguir).



**Figura 9. Três estratégias genéricas.**

Fonte: PORTER (2004, p. 41).

A empresa que adota a estratégia de liderança em custos busca ter uma produção de baixo custo por meio de um conjunto de políticas funcionais para atingi-la. Desta forma, a mesma oferece seus produtos (bem ou serviços) com preços mais baixos que dos concorrentes a fim de aumentar sua participação no mercado. No entanto, para que esta estratégia se desenvolva de maneira eficiente é necessário que a empresa desenvolva uma excelente capacidade de gerenciamento de custos de produção e distribuição e, também, descubra e desenvolva todas as vantagens de custo. Todavia, a qualidade e a assistência não podem ser ignoradas. Para que um líder em custo seja um competidor acima da média, o mesmo deve buscar uma paridade ou proximidade baseando-se na diferenciação referente aos seus concorrentes (PORTER, 1989; 2004).

O posicionamento de baixo custo ajuda a empresa a se defender da rivalidade dos concorrentes no sentido de que a mesma pode obter retornos depois que os seus rivais tenham desgastado seus lucros na competição. Também auxilia a organização a se proteger dos seus clientes, pois estes só podem tentar diminuir os preços ao nível do concorrente mais eficiente, e proporcionar barreiras de entrada na indústria ou setor. Desta forma, uma posição de baixo custo ajuda a empresa a enfrentar as cinco forças competitivas (PORTER, 2004).

A estratégia de liderança de custo demanda que a empresa seja a líder no custo e não uma entre várias disputando tal posição, pois desta maneira a rivalidade entre elas será grande. A implementação de tal estratégia pode transformar uma indústria em que tenha um histórico de concorrência diferente. Também exige altos investimentos em equipamento atualizado, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para estabelecer a parcela de mercado (PORTER, 1989; 2004).

O risco desta estratégia está nas mudanças tecnológicas que podem anular os investimentos ou aprendizado anteriores ou na incapacidade de enxergar mudanças necessárias no produto. Outras questões que oferecem riscos as empresas que adotam a liderança em custos são os encargos impostos às mesmas para que elas preservem a sua posição, como também o aprendizado de baixo custo por novas empresas (PORTER, 2004).

Na segunda estratégia, a de diferenciação, a empresa procura diferenciar seus produtos de forma qualitativa, criando características que sejam totalmente diferentes do que se tem na indústria ou setor e que sejam valorizadas pelos clientes. Como métodos de diferenciação têm-se: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. Desta forma, a empresa se diferencia ao longo de um ou vários atributos. Porém, os custos não devem ser ignorados, mesmo que não seja o objetivo estratégico primário (PORTER, 1989; 2004).

Quando uma empresa atinge e sustenta a diferenciação, ela torna-se um competidor acima da média. Sendo assim, a mesma consegue criar uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, pois neste tipo de estratégia é possível que os clientes criem lealdade a marca e tenham uma menor sensibilidade ao preço. Contudo, a estratégia de diferenciação não garante que a empresa obtenha uma grande parcela do mercado. Vale ressaltar que esta estratégia possui um *trade-off* entre custo e qualidade. Isto pode acarretar um risco, visto que o investimento em diferenciação pode influenciar no aumento dos custos. Outras questões que podem acarretar um risco para as empresas que utilizam a diferenciação é o fato da imitação reduzir a diferenciação percebida e a necessidade dos clientes em relação a ela diminuírem (PORTER, 1989; 2004).

Na estratégia de enfoque, a empresa concentra-se em um mercado específico, conhecido como nicho. Este pode ser um grupo de compradores, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. A premissa desta estratégia é que a empresa, que a utiliza, é capaz de atender seu público alvo de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes, que atuam de forma mais ampla. Para isto, ela precisa conhecer profundamente as características e preferências dos mesmos. Isto posto, a empresa busca obter uma vantagem competitiva em seu público alvo, mesmo que não possua uma vantagem competitiva geral (PORTER, 1989, 2004).

A estratégia de enfoque possui duas variantes: enfoque no custo ou enfoque na diferenciação. O primeiro explora as necessidades de custos de segmentos específicos e o segundo as necessidades especiais dos clientes. Estas formas de posicionamento auxiliam a empresa a se defender contra as cinco forças competitivas. O enfoque possui um *trade-off* entre a rentabilidade e volume de vendas. Desta forma, pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custos (PORTER, 1989, 2004).

Como um risco de adotar esta estratégia genérica tem-se o fato dos concorrentes encontrarem submercados dentro dos nichos que a empresa atua. Outras questões que envolvem riscos para empresa é a redução das diferenças entre os produtos oferecidos pela mesma e pelo

mercado como um todo, como também o diferencial de custos dos concorrentes eliminar a vantagem de custo de atender um nicho ou anular diferenciação alcançada pelo enfoque (PORTER, 2004).

Além das diferenças funcionais, a três estratégias genéricas se distinguem em outras dimensões. Para colocá-las em prática com sucesso são necessários diferentes recursos e habilidades (quadro 11 – a seguir). Também são necessários arranjos organizacionais distintos, procedimentos de controle e sistemas criativos, como também um compromisso contínuo com uma estratégia como objetivo primário (PORTER, 2004).

**Quadro 11. Requisitos necessários para as Estratégias Genéricas.**

<b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b>	<b>RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS</b>	<b>REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS</b>
<b>Liderança no Custo Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento de capital sustentado e acesso ao capital;</li> <li>- Boa capacidade de engenharia de processo;</li> <li>- Supervisão intensa da mão de obra;</li> <li>- Produtos projetados para facilitar a fabricação;</li> <li>- Sistema de distribuição com baixo custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de custo rígido;</li> <li>- Relatórios de controle frequentes e detalhados;</li> <li>- Organização e responsabilidades estruturadas;</li> <li>- Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande habilidade de <i>marketing</i>;</li> <li>- Engenharia do produto;</li> <li>- Tino criativo;</li> <li>- Grande capacidade em pesquisa básica;</li> <li>- Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;</li> <li>- Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios;</li> <li>- Forte cooperação dos canais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte coordenação entre funções em P&amp;D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i>;</li> <li>- Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas;</li> <li>- Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>

Fonte: PORTER (2004, p. 42).

Como foi explicado, as três estratégias genéricas têm como objetivo dar suporte a organização a se defender das cinco forças competitivas por meio de um posicionamento estratégico. Todavia, uma empresa que fica no estágio de “meio-termo”, ou seja, que implementa cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma, não possui uma vantagem competitiva. Desta forma, para uma organização fixada no “meio-termo” é quase garantido que terá baixa rentabilidade. Sendo assim, é necessário que a mesma decida, com base nas suas limitações, se adotará medidas para alcançar liderança de custo, enfoque ou diferenciação (PORTER, 1989; 2004).

### 4.3. Cadeia de Valor

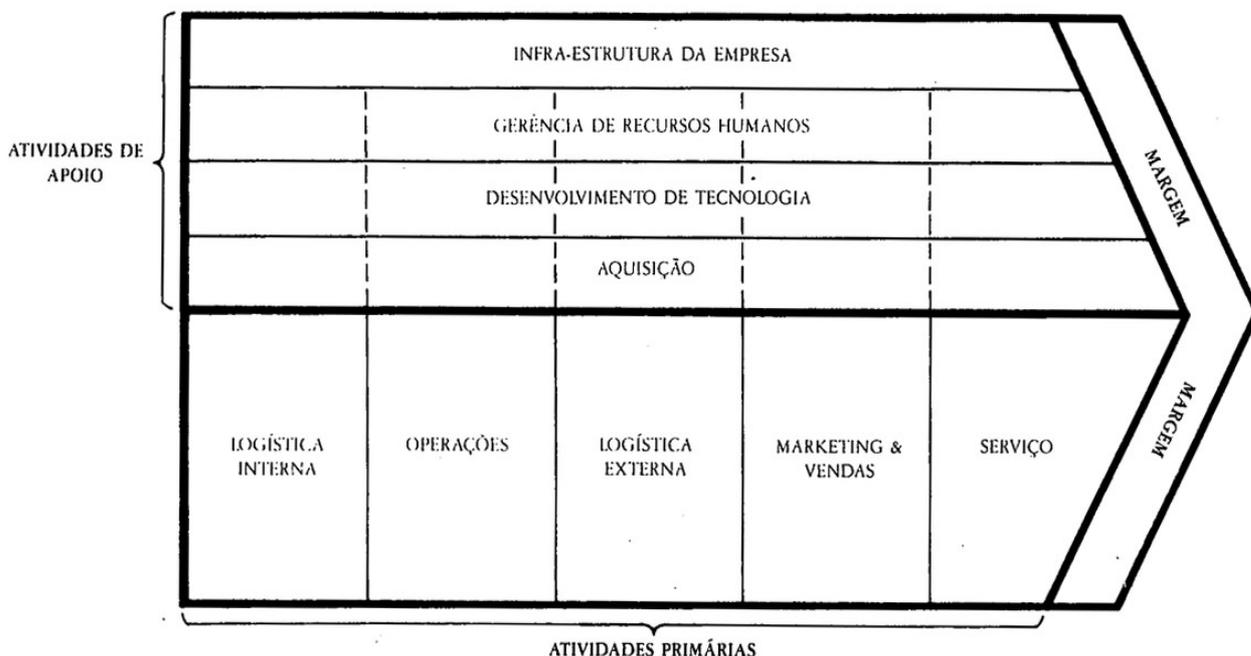
Uma empresa é composta por atividades e estas dão suporte à mesma a construírem uma vantagem competitiva. Com isto, a análise da cadeia de valor atua como uma ferramenta para uma avaliação sistemática das fontes de vantagem competitiva, examinando todas as atividades que são executadas e como elas se interagem. A partir disto é possível entender o desempenho

dos custos e as fontes existentes e possíveis para diferenciação. Desta forma, ao desempenhar as atividades de maneira estratégica, mais barata ou melhor que a concorrência, a empresa adquire vantagem competitiva. (PORTER, 1989).

As atividades, que fazem parte da cadeia de valor, também participam de uma “corrente maior” conhecida como sistema de valor. Este está relacionado ao fato de que a empresa também está presente na cadeia de valor dos seus fornecedores e clientes e eles podem influenciar a cadeia de valor da mesma. Sendo assim, é necessário compreender a cadeia de valor da organização e o sistema da qual ela faz parte (PORTER, 1989, p. 31).

Porter (1989, p. 34) explica que as empresas em uma mesma indústria podem ter cadeias de valores parecidas. Contudo, o comum é que as mesmas sejam diferentes entre os concorrentes, pois é isto que gera a fonte de vantagem competitiva entre eles. O autor acrescenta que considera valor “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”. Sendo assim, uma empresa é tida como rentável se o valor que ela estabelece ultrapassa os custos que estão associados na criação do produto. Saloner, Shepard e Podolny (2003) expõem que as atividades de reter e criar valor estão relacionadas e que as empresas para as alcançar tendem a trabalhar de forma cooperativa ou competitiva umas com as outras.

Porter (1989) explica que toda cadeia de valor possui nove categorias genéricas de atividades: infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição, logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviços. As quatro primeiras são conhecidas como atividades de apoio e as outras, como atividades primárias. Estas estão relacionadas à criação do produto físico, venda e transferência para o cliente. Já as de apoio, dão suporte às atividades primárias e a si mesmas (figura 10 – a seguir) (PORTER, 1989).



**Figura 10. Cadeia de Valor Genérica.**

Fonte: PORTER (1989, p. 35).

As cinco categorias de atividades primárias, dependendo do setor ou indústria, podem ser de extrema importância para alcançar uma vantagem competitiva. A atividade de logística interna correlaciona-se ao recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais associados ao produto. A categoria de operações é ligada à transformação destes materiais. No caso da

categoria de logística externa, as atividades relacionam-se com a coleta, armazenamento e distribuição do produto para os clientes. Desta forma, as atividades de *marketing* e vendas (quarta categoria) envolvem os processos pelos quais o cliente pode adquirir o produto. Já a última categoria (serviços), está vinculada ao oferecimento de serviços que podem aumentar ou manter o valor do produto (PORTER, 1989). O autor acrescenta que em qualquer empresa as atividades primárias estarão presentes e desempenharão um papel de vantagem competitiva.

Quanto às categorias relacionadas às atividades de apoio, a atividade de aquisição refere-se à função de compra dos materiais utilizados da cadeia de valor da organização. O desenvolvimento de tecnologia envolve o processo de criar procedimentos para aperfeiçoar o processo e o produto. Quanto à gerência de recursos humanos, esta aborda as ações que estão relacionadas ao recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Já a categoria de infraestrutura da empresa engloba as atividades de gerência geral, planejamento, contabilidade, jurídica, finanças etc. (PORTER, 1989).

Porter (1989) acrescenta que dentro das nove categorias genéricas existem três tipos de atividades que atuam de forma diferenciada para a vantagem competitiva. Estas estão presentes em todas as empresas e são reconhecidas como diretas, indiretas e garantia da qualidade. A primeira está diretamente relacionada com a criação de valor para o cliente. A segunda torna possível a realização das atividades diretas. Já a garantia da qualidade tem como propósito assegurar a qualidade das outras atividades.

As atividades dentro da cadeia de valor não são executadas independentemente, existe um elo entre elas. Este pode surgir a partir de causas genéricas, mas também entre as cadeias de valores da empresa e seus fornecedores e dos canais. A maneira como as atividades destes são executadas podem afetar os custos da empresa e o contrário também. A relação entre a cadeia de valor do fornecedor e da empresa pode gerar oportunidades para a última ao aumentar a sua vantagem competitiva. Os mesmos podem trabalhar de forma cooperativa a fim de melhorar o desempenho das atividades ou da coordenação entre as cadeias. Assim existe a possibilidade em reduzir os custos ou acentuar a diferenciação (PORTER, 1989). Todavia, o fornecedor pode ter poder de mercado e influenciar os preços na indústria (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003).

O mesmo pode ocorrer na relação entre a empresa e os canais. Estes são representados pelas cadeias de valores que o produto da mesma passa até o consumidor final. Neste sentido, o comprador pode atuar de maneira cooperativa. Porém se tiver poder na indústria, ele será capaz de influenciar nos preços dos insumos que adquire (PORTER, 1989; SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003). Sendo assim, a maneira como a empresa gere a sua relação com os seus clientes e fornecedores determinará, dentro da cadeia, quem captará valor e quem criará. Porém, o problema que envolve os elos na cadeia de valor é que eles são negligenciados e com isto as empresas não aproveitam as oportunidades que podem ser geradas (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003).

#### **4.4. Vantagem em Custos**

Para a estratégia de uma empresa, a importância do custo envolve alcançar uma liderança ou a redução do mesmo. A vantagem em custo analisa não só os custos que estão relacionados à fabricação do produto (bem ou serviço), mas também os que são referentes as atividades como, por exemplo, *marketing*, serviço, infraestrutura etc. Vale ressaltar que a avaliação da posição de custos dos concorrentes é de extrema importância para a empresa se localizar na indústria. Neste sentido, é necessário que os custos sejam analisados de maneira holística, evitando comparações simplistas como salário de mão de obra e custo da matéria-prima (PORTER, 1989).

O custo na cadeia de valor origina-se das atividades de valor que são exercidas pela empresa. Para que a análise seja elaborada é necessário que se atribua às atividades os custos operacionais, que são diretamente correspondentes as atividades que os incidem, e ativos, que envolvem as atividades que os usam, controlam ou exercem influência direta sobre a sua utilização. Com isto, os custos são estudados baseando-se na desagregação das atividades de valor, que possuem uma estrutura e comportamento de custos própria. Estes são influenciados por fatores conhecidos como condutores de custos, que influenciarão a posição de custo da empresa (PORTER, 1989).

Porter (1989) explica que existem dez condutores de custos: economia de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais (quadro 12 – a seguir). Estes são responsáveis pelo o que ocorre na estrutura de custo das atividades, podendo existir uma interação entre os mesmos. Isto posto, eles interferem no comportamento de custos da empresa, porém uns possuem mais influência do que os outros (PORTER, 1989).

**Quadro 12. Condutores de Custos.**

CONDUTOR	DESCRIÇÃO
<b>Economia de Escala</b>	A economia de escala refere-se à capacidade da empresa em executar atividades de forma eficiente, em grandes volumes e com baixo custo.
<b>Aprendizagem</b>	À medida que o nível de aprendizagem aumenta, o custo de uma determinada atividade tende a diminuir. Os fatores que influenciam a aprendizagem são diversos como, por exemplo, melhoria nos procedimentos, <i>layout</i> , eficiência da mão de obra e etc.. Sendo assim, a aprendizagem envolve aperfeiçoamentos no processo produtivo.
<b>Padrão de Utilização da Capacidade</b>	Este condutor refere-se aos custos que envolvem as mudanças ambientais que podem influenciar no uso da capacidade e aumento dos custos. Desta forma, ao comparar uma empresa que possui uma capacidade constante com outra que precisa alterá-la de acordo com as variáveis ambientais, percebe-se que o padrão na utilização da capacidade ajuda a manter os custos.
<b>Elos</b>	Os elos estão relacionados às ligações que existem entre as atividades no sistema de valor. Podem envolver ligações entre atividades dentro da cadeia de valor, como também fora, entre os fornecedores e os canais. A exploração dos elos pode auxiliar na redução dos custos.
<b>Inter-Relações</b>	A inter-relação ocorre quando atividade de valor pode ser compartilhada com uma unidade-irmã. O compartilhamento ajuda a elevar a produtividade, reduzir os custos e alcançar a escala.
<b>Integração</b>	O nível de integração em uma atividade de valor pode influenciar nos custos. A mesma pode ajudar a diminuir os custos evitando gastos com transporte, utilização de mercado e aquisição. Porém, em alguns casos, os custos podem ser elevar criando uma inflexibilidade dentro da empresa. De toda forma é necessário que a empresa faça uma análise dos benefícios que terá ou não ao se integralizar.
<b>Momento Oportuno</b>	A oportunidade envolve o ciclo comercial ou as condições do mercado. Sendo assim, dependendo da atividade de valor a este condutor pode aumentar ou reduzir os custos em relação à concorrência.
<b>Políticas Discricionárias</b>	Este condutor está relacionado às escolhas estratégicas tomadas pela empresa. Geralmente envolve <i>trade off</i> entre custo e diferenciação.
<b>Localização</b>	A localização da atividade de valor pode influenciar no custo. Aspectos como mão de obra e impostos precisam ser levados em consideração. Desta forma, a realocação da atividade surge como uma oportunidade para redução dos custos. Todavia, envolve um <i>trade off</i> , pois existe a possibilidade de reduzir os custos em alguns aspectos e elevar em outros.
<b>Fatores Institucionais</b>	Os fatores institucionais envolvem regulamentação governamental, férias fiscais e outros incentivos financeiros, tributos, sindicalização, tarifas e normas locais. Estes

podem ser favoráveis ou não aos custos da empresa. Outra questão é que os fatores estão fora do controle da empresa, porém as mesmas podem tentar influenciá-los ou diminuir o seu impacto.
---

Fonte: Elaborado a partir de PORTER (1989).

A interação entre os condutores é importante para determinar como será o comportamento de custo da atividade de valor. A mesma pode assumir duas perspectivas: os condutores se reforçam ou se neutralizam. A primeira perspectiva envolve o fato dos condutores se reforçarem frequentemente ou se relacionarem entre si para influenciar no custo. Assim, existe a possibilidade de que a empresa obtenha um custo mais baixo. No segundo caso há um contrabalanceamento entre os condutores, ou seja, eles se anulam. Ao melhorar a posição de um, pode piorar a posição do outro. Sendo assim, a interação neutralizante implica em *trade-off* entre os condutores de forma a otimizá-los (PORTER, 1989).

Por conseguinte, a vantagem em custo depende de uma identificação precisa da cadeia de valor da empresa, diagnosticando os condutores de custos e as formas de interação entre eles e desenvolvendo estratégias para reduzi-los. Outra questão é que a cadeia de valor do concorrente deve ser levada em consideração para que se determine a posição de custos do mesmo e as suas fontes de diferenciação nos custos. Com isto, a vantagem em custo é alcançada quando a empresa possui um custo acumulativo mais baixos que os concorrentes no que diz respeito à execução de todas as atividades da cadeia de valor (PORTER, 1989).

#### 4.5. Vantagem em Diferenciação

A diferenciação origina-se de atividades específicas dentro da cadeia de valor de uma empresa. Envolve até que ponto a organização dentro de uma indústria consegue se diferenciar em relação as suas concorrentes e se tornar singular. Este tipo de vantagem competitiva pode agradar um amplo grupo de clientes, como também um subgrupo. Com isto, as fontes para alcançar a diferenciação são distintas, pode envolver a matéria prima utilizada, tecnologia, mão de obra, canais de distribuição, qualidade superior do produto, habilidade no atendimento das necessidades dos clientes etc. (PORTER, 1989).

Porter (1989) explica que a diferenciação busca criar valor para o cliente em toda a cadeia de valor. Desta forma, como a vantagem em custo, a vantagem em diferenciação possui condutores que tornam as atividades singulares. São eles: escolhas de políticas, elos, oportunidade, localização, inter-relações, aprendizagem e vazamento, integração, escala e fatores institucionais. Estes são similares aos condutores de custos, porém atuam com o propósito de alcançar a diferenciação.

Os condutores da singularidade diferem de uma atividade para outra, como também entre indústrias. É necessário que a empresa faça uma análise a fim de identificar qual ou quais condutores se fundamentam para sustentar a vantagem de diferenciação. Manter esta vantagem incorre em custos e estes estão diretamente relacionados aos condutores de custos e singularidades. A relação entre eles assume duas formas: o que torna uma atividade singular pode influenciar os condutores de custos e os mesmos podem influenciar no custo de ser singular (PORTER, 1989).

#### 4.6. Estratégia Competitiva nas MPEs

Os estudos sobre competitividade, na sua maioria, têm como foco as grandes organizações. Ao estudar este tema na perspectiva das MPEs, pesquisas como as de O'Donnell

et al (2002) e Man, Lau e Chan (2002) apontam que é necessário considerar as características dos pequenos negócios, uma vez que os modelos conceituais voltam-se para as grandes empresas. Neste sentido, O'Donnell et al (2002) demonstram que a vantagem competitiva nas MPEs surge de forma acidental devido aos processos operacionais do dia a dia da empresa.

Seguindo a linha de raciocínio, O'Donnell et al (2002) expõem que existem três aspectos fundamentais que conduzem à competitividade nas MPEs. São eles: 1. fatores internos da empresa (relacionados a definição de recursos e sistemas organizacionais, produtividade, inovação, qualidade, imagem e flexibilidade de produtos), 2. o ambiente externo (fatores ligados a turbulências que emergem do mercado) e 3. a influência do empresário (o papel desempenhado pelo dirigente que é determinante para competitividade devido à concentração de poder de decisão).

Corroborando com o trabalho de O'Donnell et al (2002), a pesquisa de Man, Lau e Chan (2002) indica que a compreensão que o dirigente tem do mercado influenciará na vantagem competitiva a ser estabelecida. Gimenez (2000) acrescenta que a estratégia nas pequenas organizações é inspirada na natureza empreendedora. Isto posto, Man, Lau e Chan (2002) argumentam que os empreendedores identificam os concorrentes com base na percepção que os clientes têm sobre essas empresas e a partir disto as estratégias são formuladas. Além disto, no que tange a competição com as grandes empresas, os autores expõem que as MPEs tendem a considerar que podem entregar um trabalho melhor que as grandes pelo fato de estarem mais próximas do público alvo, ou seja, os clientes.

Percebe-se que a estratégia nas MPEs ocorre de forma emergente. Todavia, Mintzberg (1987) explica que é fundamental existir um balanceamento entre a deliberação e a emergência, pois a primeira sozinha pode influenciar na redução das chances de aprendizagem e mudança e a segunda pode diminuir o controle no processo estratégico. Desta forma, Santos, Alves e Almeida (2007) elucidam que basear a gestão somente em boas ideias não garante a sobrevivência da empresa. Os autores também sinalizam que no caso das pequenas organizações o entrave está em entender o funcionamento da cadeia de valor e administrá-la de acordo com as transformações do ambiente. Além disto, Santos, Alves e Almeida (2007) apontam que devido a rivalidade do ambiente, a sobrevivência e o sucesso competitivo são desafios para as empresas de menor porte.

## 5. BUSINESS MODEL CANVAS

Ao longo dos anos a relação de equilíbrio entre cliente e fornecedor modificou-se em decorrência da evolução da economia mundial relacionada à criação de novas tecnologias de comunicação e computação e a abertura do comércio global (TEECE, 2010). A configuração deste novo ambiente ampliou a necessidade das empresas a considerarem tão importante quanto a forma de abordagem do cliente, a maneira de capturar de valor, pela mesma, com o fornecimento de novos produtos e expansão do negócio (bens ou serviços) (TEECE, 2010; OROFINO, 2011; MACEDO et al, 2013).

Neste sentido, quando uma organização se estabelece em um mercado, implícita ou explicitamente, ela utiliza um modelo de negócios, que retrata como a criação, entrega e captura de valor são delineadas. Desta forma, a essência de um modelo de negócio está relacionada a definição da forma pela qual a empresa agrega valor aos clientes, atrai os mesmos para pagar o valor, e converte esses pagamentos em lucro (TEECE, 2010).

Toro-Jarrín, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016) apontam que 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) acrescenta 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.

O desenvolvimento de um modelo de negócio bem-sucedido não garante a competitividade dentro de uma indústria, é necessário que o mesmo tenha um diferencial a fim de mitigar as chances de imitação (TEECE, 2010). Orofino (2011) acrescenta que a empresa precisa estabelecer um modelo adequado ao seu negócio, adaptado as exigências do mercado e que tente prevê e gerenciar ao máximo as incertezas. Macedo et al (2013) infere que o estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócios oferecem suporte para a organização entender o que faz e o porquê, como também: como, quando, onde, porque e para quem o valor será entregue.

Neste sentido, o SEBRAE (2013b) aponta que o modelo de negócios é uma das ferramentas mais utilizadas pelos empresários de formal geral. O modelo desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), *Business Model Canvas*, tem como propósito descrever de forma simplificada, mas completa, as principais atividades da empresa para criação de valor. O SEBRAE (2013b) assinala que o mesmo possui como diferenciais as questões do pensamento visual, visão sistêmica, cocriação, simplicidade e aplicabilidade. Sendo assim, o objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia *Business Model Canvas* e como a mesma pode ser utilizada pelas MPEs na elaboração de seu modelo de negócio. Para tal fim, primeiramente será explicado o que é um modelo de negócios para, posteriormente, apresentar o que é o *Business Model Canvas* e como o mesmo é estudado na academia e pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para MPEs.

### 5.1. Modelo de Negócios

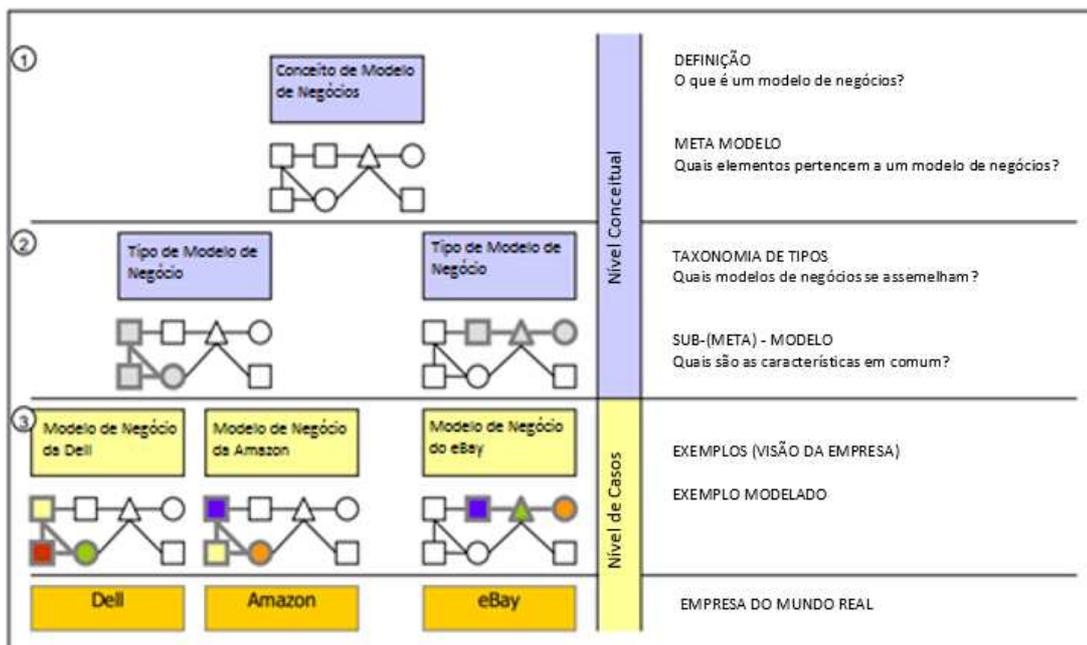
O conceito *business model* ou modelo de negócios surgiu pela primeira vez, na literatura acadêmica, em 1975 (OROFINO, 2011), porém ganhou destaque na década de 90 devido à emergência da *internet* e do *e-commerce* (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; OROFINO, 2011; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Os autores apontam que tal conceito é plural,

pois não existe concordância no meio acadêmico no que diz respeito à definição, natureza, estrutura e evolução dos modelos de negócio. Todavia, as abordagens prometem uma perspectiva de unidade unificadora na qual podem descomplicar o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Segundo Morris, Schindehutte e Allen (2005) os modelos de negócios podem ser conceituados, de forma abrangente, a partir de três níveis: nível econômico, nível operacional e nível estratégico. O primeiro é considerado o nível mais rudimentar e é definido a partir de termos de modelo econômico. Com isto, visa à geração de lucro para empresa. O segundo foca nos processos internos e no *design* da infraestrutura interna a fim de criar valor para os clientes e gerar lucro para organização. Já o terceiro, evidencia o posicionamento da alta direção geral da empresa no mercado, suas relações através dos limites organizacionais e oportunidades de crescimento. Neste nível a preocupação é com a vantagem competitiva e a sustentabilidade como meio para criação de valor e geração de lucro.

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) a conceituação do modelo de negócio pode ser classificada em três níveis (figura 11 – a seguir), no entanto não existe grau de hierarquia entre eles. O primeiro nível apresenta conceitos abstratos de modelos de negócios que permitem descrever o que a empresa faz para sobreviver. Já o segundo, é composto por diferentes conceitos de meta-modelos genéricos, mas que possuem características em comum. Quanto ao terceiro nível, este engloba conceitos concretos, ou seja, relacionado a casos reais.

Nesta linha de raciocínio, Orofino (2011) evidencia em sua pesquisa os diferentes conceitos de modelos de negócios identificados na literatura (quadro 13 – a seguir). A partir dos mesmos é possível notar que cada abordagem engloba diferentes características. Baden-Fuller e Morgan (2010) explicam que estas estão relacionadas a elementos estratégicos como, por exemplo, produtos, clientes, tecnologias, recursos, mercado, etc. Os autores ressaltam que o modelo também é identificado pela forma em que ele organiza e integra os seus componentes a fim de alcançar um resultado estabelecido e desejado.



**Figura 11. Hierarquia de conceito de modelo de negócio.**  
 Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI (2005, p. 9).

**Quadro 13. Conceitos e definições de modelos de negócio.**

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIOS</b>
<b>Timmers (1998)</b>	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
<b>Mahadevan (2000)</b>	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
<b>Amit e Zott (2001)</b>	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
<b>Chesbrough e Rosembloom (2002)</b>	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.
<b>Dubosson-Torbay et al. (2002, p.3)</b>	“É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável.”
<b>Magretta (2002)</b>	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
<b>Osterwalder; Pigneur (2003); Osterwalder et al. (2005)</b>	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
<b>Osterwalder (2004)</b>	Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.
<b>Lehmann-Ortega e Schoettl (2005, p. 4)</b>	“É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro.”
<b>Morris et al. (2005)</b>	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
<b>Shafer et al., (2005)</b>	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
<b>Tikkanen et al. (2005)</b>	Sistema manifestado em seus componentes relacionados aos aspectos materiais e cognitivos.
<b>Voelpel et al. (2005)</b>	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
<b>Casadesus-Masanell e Ricart (2007)</b>	É um conjunto de escolhas (políticas, ativos e governança), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas escolhas regidos por uma teoria.
<b>Aziz et al. (2008)</b>	É a forma de como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.
<b>Plé et al. (2008)</b>	São as escolhas feitas por uma organização para obter receitas, considerando recursos e competências para a geração de valor, através de produtos (bens e/ou serviços) prestados pela empresa, interna e externamente.
<b>Zott e Amit (2008)</b>	É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.
<b>Gambardella e Mcgahan (2009)</b>	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.
<b>Doz e Kosonen (2009)</b>	Um conjunto estruturado de relações interdependentes e operacionais entre a empresa e seus clientes, fornecedores, parceiros e outros intervenientes, e entre suas unidades e departamentos internos.

<b>Zott e Amit (2009)</b>	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
<b>Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 197)</b>	“A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus <i>stakeholders</i> ”.
<b>Demil e Lecocq (2010)</b>	É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.
<b>Klang et al. (2010)</b>	É o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos.
<b>Teece (2010)</b>	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.
<b>Wikström et al. (2010)</b>	Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.

Fonte: OROFINO (2011).

Para efeito deste trabalho, será considerado como norteador o conceito apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011, p.14). De acordo com os autores, “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Segundo Osterwalder e Pigneur (2003) o conceito de modelos de negócios pode desempenhar a função de elo entre a estratégia de negócio, a organização empresarial e o sistema de informação, facilitando o alinhamento entre os mesmos. Os autores acrescentam que esta ferramenta pode ser utilizada para prever cenários e formular estratégias. Desta forma, auxiliam os gestores a aperfeiçoarem a sua forma de gestão em condições de mudanças.

## 5.2. BMC

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*”. Osterwalder e Pigneur (2003) identificaram que a constante mudança no ambiente e o surgimento das tecnologias de informação tornaram os modelos de negócios mais complexos. A partir disto, os autores definiram uma lógica de criação de valor sob a ontologia dividida em quatro pilares: o que a empresa oferece, o que ela almeja, como isso pode ser percebido e o quanto pode ser arrecadado (figura 12 – a seguir).



**Figura 12. Ontologia do Modelo de Negócios.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2003, p. 4).

Seguindo a linha de raciocínio, para Osterwalder e Pigneur (2003; 2011) um modelo de negócios deve descrever como o valor é criado, entregue e capturado por uma organização. Os autores explicam que o mesmo deve ser simples e de fácil compreensão, sem assingelar o funcionamento de uma empresa. Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam o BMC como uma ferramenta de modelo de negócios de fácil descrição na qual o cliente é posto como o combustível responsável por fornecer a energia para o funcionamento da organização.

Tal modelo funciona como um quebra-cabeça, dividido em nove categorias básicas: 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\$) (quadro 14 – a seguir). A interação entre as mesmas é representada pela figura 13 (a seguir), na qual é possível perceber as trocas entre os ambientes e *stakeholders*<sup>4</sup>(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

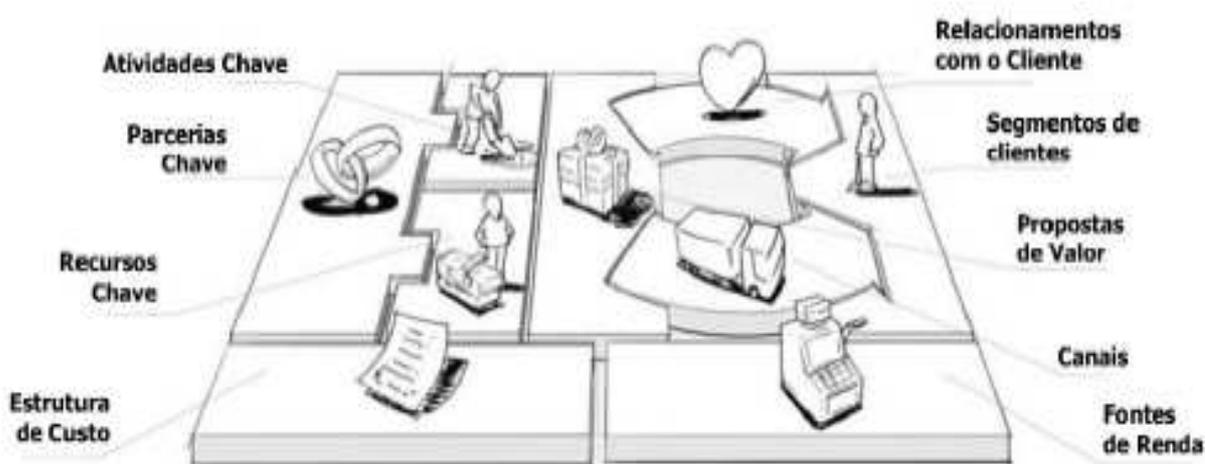


Figura 13. *Business Model Canvas* representado pelos nove blocos.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 18-19).

Quadro 14. Os nove componentes do *Business Model Canvas*.

COMPONENTES	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS NORTEADORAS
<b>Segmento de Cliente</b>	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
<b>Proposta de Valor</b>	Diz respeito a uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece a um determinado cliente.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?
<b>Canais</b>	Diz respeito a forma como a empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar seus produtos (bens e serviços).	Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor?

<sup>4</sup> Para Jones e Wicks (1999) *stakeholder* é um indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela estratégia competitiva de uma organização. Brito e Terra (2009) acrescentam que estes indivíduos, grupos ou organizações podem ser impactados por aspectos não relacionados à economia, pois, muitas vezes, o relacionamento ocorre de forma indireta não envolvendo, obrigatoriamente, transações comerciais.

		Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Diz respeito aos tipos de relação que a empresa estabelece com os seus segmentos de clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
<b>Fontes de Receitas</b>	Diz respeito ao dinheiro que a empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?
<b>Recursos Principais</b>	São os principais recursos necessários para empresa realizar sua proposta de valor.	Que Recursos Principais nosso Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com os Clientes? Fontes de Receita?
<b>Atividades-Chave</b>	Diz respeito as ações mais importantes para realização da proposta de valor.	Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?
<b>Parcerias Principais</b>	Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da sua proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam?
<b>Estrutura de Custos</b>	São todos os custos envolvidos para operação do negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 20-41).

O *Canvas*, representado pela figura 14 (a seguir), traduz um mapa visual do modelo de negócios. O mesmo pode ser operacionalizado de diferentes formas: uma folha ou um cartaz impresso, anotações em adesivos divididos entre os nove blocos, planilhas ou até mesmo como um aplicativo, como o SEBRAE desenvolveu. Isto evidencia que a ferramenta é apresentada de forma prática e descomplicada a fim de direcionar o empresário a desenvolver uma estratégia organizacional.

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que os nove componentes do *Canvas* abordam as quatro áreas principais de um negócio: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita). Os autores acrescentam que o modelo de negócios é um *input* para a estratégia ser implementada por meio das estruturas organizacionais. No caso do *Canvas*, o mesmo possui quatro diferenciais: 1. Pensamento Visual, pois pode ser representado por desenhos e não 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 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2001; SEBRAE, 2013b).



**Figura 14. Business Model Canvas representado didaticamente.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011, p. 44).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), SEBRAE (2013b) e Veras (2014) os componentes localizados no lado direito (relacionamento com clientes, segmento de cliente, canais e fontes de receitas) retratam a forma em que a empresa pretende gerar valor para o cliente. Já os do lado esquerdo (atividades-chave, parcerias principais, recursos principais e estrutura de custos) envolvem as questões estruturais do negócio como, por exemplo, o que será feito, recursos e parcerias. O bloco proposta de valor funciona como um intermediário entre os lados. Vale ressaltar que não existe uma regra para o preenchimento do *Canvas*. Tal ação pode ser iniciada por qualquer componente.

Por conseguinte, Orofino (2011) e Macedo et al (2013) explicam que a proposta do *Business Model Canvas* é possibilitar que qualquer indivíduo tenha condições de criar um modelo de negócios e, se for o caso, alterá-lo. Os autores acrescentam que a linguagem comum permite que experiências e ideias sejam compartilhadas entre as pessoas envolvidas no processo.

### 5.3. BMC na literatura

Com o propósito de analisar o contexto dos trabalhos sobre o BMC no meio acadêmico, foi realizada uma busca aleatória pelas palavras chaves *Business Model Canvas* e *Strategy* no *Google Scholar*. A partir destas foram encontrados 20 artigos entre trabalhos publicados em congressos e revistas (quadro 15 – a seguir; Apêndice A). Acrescenta-se que a maioria das revistas das quais os trabalhos foram obtidos são internacionais.

**Quadro 15. Trabalhos encontrados.**

AUTOR (ES)	PUBLICAÇÃO	LOCAL
Trimi e Berbegal-Mirabent (2012)	Revista	International Entrepreneurship and Management Journal
Bonazzi e Meirelles (2013)	Congresso	SemeAd
Macedo et al (2013)	Congresso	SEGeT
Santos e Meirelles (2013)	Congresso	SemeAd
Wallin, Chirumalla e Thompson (2013)	Congresso	Product-Service Integration for Sustainable Solutions: Proceedings of the International Conference on Industrial Product-Service Systems
Bonazzi e Zilber (2014)	Revista	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Soldatti e Bichueti (2014)	Congresso	Fórum Internacional ECOINNOVAR.
Teixeira e Lopes (2014)	Congresso	SemeAd
Zolnowski, Weiß e Bohmann (2014)	Congresso	Hawaii International Conference on System Sciences
Araújo et al (2015)	Congresso	SemeAd
Bonazzi e Meirelles (2015)	Revista	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Dudin, Kutsuri, Fedorova, Dzusova e Namitulina (2015)	Revista	Asian Social Science
Jackson, Scott e Schwagler (2015)	Revista	Journal of Entrepreneurship Education
Moré, Teixeira e Gonçalo (2015)	Congresso	Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação
O'Neill (2015)	Revista	Reference Services Review
Rodríguez e Vicedo (2015)	Revista	3C Empresa
França et al (2016)	Revista	Journal of Cleaner Production
Joyce, Paquin e Pigneur (2016)	Revista	Journal of Cleaner Production
Toro-Jarrín, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016)	Revista	Technological Forecasting and Social Change
Türko (2016)	Revista	Asian Social Science

Fonte: A autora (2017).

Observou-se que todos os trabalhos encontrados citam a principal obra sobre o BMC. No que tange ao conteúdo dos mesmos, verificou-se que a maioria dos artigos abordam a aplicação do *Business Model Canvas* (BONAZZI; MEIRELLES, 2013; 2015; MACEDO et al, 2013; SOLDATTI; BICHUETI, 2014; TEIXEIRA; LOPES, 2014; ZOLNOWSKI; WEIß; BOHMANN, 2014; ARAÚJO et al, 2015; DUDIN et al, 2015; JACKSON; SCOTT; SCHWAGLER, 2015; MORÉ; TEIXEIRA; GONÇALO, 2015; O'NEILL, 2015; TÜRKO, 2016). As pesquisas descrevem a utilização do BMC em diferentes ramos de empresas (*startups*, fábricas de móveis, salão de beleza, bancos, distribuidora de combustíveis e desenvolvedora de plataformas comerciais), como também a aplicação de tal ferramenta no ensino em empreendedorismo. Percebeu-se que os trabalhos consideram a evolução do modelo de negócios e o dimensionamento do mesmo, a forma de criação e captura de valor e o mapeamento de processos.

Em relação ao trabalho de Santos e Meirelles (2013), este avaliou, por meio do BMC, a transformação do modelo de negócio de uma empresa de *telemarketing* considerando as intervenções externas a organização. Quanto aos estudos 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, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016), estes objetivaram em associar o BMC a outras ferramentas estratégicas de forma a complementá-lo.

A pesquisa de Wallin, Chirumalla e Thompson (2013) propôs a associação do BMC com o conceito de sistema de serviço de produtos no contexto *business to business* (B2B). Os autores utilizaram tal metodologia para obter uma visão holística deste conceito na sua fase inicial de implementação. Já Bonazzi e Zilber (2014) combinaram o conceito de Funil de Inovação ao BMC, considerando a influência do ambiente externo no processo de inovação da empresa. Zolnowski, Weiß e Bohmann (2014) apresentaram um estudo de caso comparando o BMC a uma derivação do mesmo, o *Business Model Canvas* de Serviço. O propósito foi permitir o usuário ter uma visão ampla sobre a lógica do negócio de serviços, ilustrando-o com uma melhor qualidade.

O trabalho de Dudin et al (2015) estudou a orçamentação associado a BMC. Os autores expuseram que tal ferramenta pode amparar os gestores a formularem os seus orçamentos com base nas constantes mudanças do ambiente interno e externo. Neste sentido, o BMC ajuda a identificar de imediato os pontos fracos das taxas e da intensidade dos fluxos de caixa de entrada e saída. No que diz respeito a pesquisa de Rodríguez e Vicedo (2015), esta teve como propósito correlacionar o BMC ao Planejamento Estratégico de forma a construir ambos simultaneamente. Já o estudo de França et al (2016) buscou estabelecer uma conexão entre a ferramenta estudada e o Quadro Estratégico de Desenvolvimento Sustentável a fim de mapear redes de valor, avaliar ciclos de vida e sistemas de serviços de produtos.

No trabalho de Joyce, Paquin e Pigneur (2016), os autores estabeleceram uma nova metodologia ao criar a Tripla Camada do Modelo *Canvas* de Negócios. Esta é apresentada pelos mesmos, baseada em uma visão global da organização, como uma ferramenta para integração entre a economia, preocupações ambientais e sociais. Quanto ao artigo de Toro-Jarrín, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016), este expôs a integração do BMC com a *Technology Roadmap* (TRM) para gerar um modelo de negócios e um roteiro de tecnologia para a ideia do empreendimento ou um novo conceito de produto que estão alinhados com as necessidades atuais ou futuras da organização.

Em relação aos estudos do BMC na área do empreendedorismo, percebeu-se que os autores Trimi e Berbegal-Mirabent (2012), O'Neill (2015), Jackson, Scott e Schwagler (2015) e Türko (2016) buscaram integrar/avaliar tal ferramenta no contexto acadêmico. Neste sentido, os pesquisadores Trimi e Berbegal-Mirabent (2012) analisaram os diferentes *designs* de modelos de negócios que emergiram no campo do empreendedorismo. Os autores apresentaram tal ferramenta de forma a melhorar o planejamento e a identificação de diferentes fontes de criação de valor e as conexões com a estratégia do negócio.

No que diz respeito ao estudo de O'Neill (2015), o mesmo utilizou o BMC como uma plataforma para a instrução de alfabetização de informações empresariais. O pesquisador expôs o trabalho da *Gast Business Library* na *Michigan State University*, na qual utilizou o BMC de forma a distinguir os recursos (informações) que a mesma oferece e a compreensão do valor destes para os universitários. Já a pesquisa de Jackson, Scott e Schwagler (2015) apresentou a ferramenta em questão como um método de ensino de assuntos financeiros na área do empreendedorismo.

Quanto ao trabalho de Türko (2016), o mesmo realizou, com alunos da área de empreendedorismo, uma comparação entre o BMC e o plano de negócios. Na pesquisa foi constatado que os discentes preferiram, apesar da complexidade, o plano de negócios do que o BMC. O argumento utilizado para tal opinião foi baseado no fato de que o plano de negócios

apresenta aspectos considerados pelos alunos como superiores como, por exemplo, planejamento de *marketing*, custo, descrição das necessidades dos clientes etc.

Por conseguinte, pôde-se perceber que as publicações encontradas se concentram no período de 2012 a 2016. Isto relaciona-se ao fato do BMC ter ganhado visibilidade a partir de 2010. Além disto, nota-se que somente dois autores possuem mais de um trabalho publicado sobre o tema.

#### **5.4. BMC como ferramenta estratégica para MPEs**

Os modelos de negócios são insumos para formulação da estratégia empresarial. Como explica Teece (2010) esta ferramenta é mais genérica do que a estratégia do negócio. O elo entre a análise da estratégia e do modelo é importante para proteger vantagem competitiva da organização. Osterwalder e Pigneur (2003) explicam que o modelo de negócios pode ser utilizado para formular estratégias e auxiliar o gestor a se posicionar em meio às inconstâncias do ambiente. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) para que se tenha um modelo de negócios sólido e competitivo, é importante que o mesmo seja monitorado constantemente. Contudo, o ambiente não deve limitar o modelo, ele deve servir como um *input* para auxiliar nas tomadas decisões.

No caso das MPEs, a definição do modelo de negócios tornou-se necessária para que as mesmas sobrevivam e compreendam o que é gestão de um pequeno negócio (PIMENTA, 2014). Como foi apresentado, a negligência de determinados fatores nos mecanismos de gestão (vide tabela 1) podem ocasionar o aumento da probabilidade de mortalidade de micro e pequenas empresas. A falta de planejamento estratégico é apontada como um dos principais contribuintes para tal acontecimento (MACHADO; ESPINHA, 2005; FERREIRA; SANTOS, 2008; FERREIRA et al, 2008; BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2009; LIMA et al, 2010; SEBRAE-SP, 2010; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; 2012; GRAPEGGIA et al, 2008; 2011; BATISTA et al, 2012; FERREIRA et al, 2012; MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012; NASCIMENTO et al, 2013; OLIVEIRA, 2015; ALBUQUERQUE et al, 2016a).

Nesta linha de raciocínio o *Business Model Canvas* apresenta-se como uma ferramenta de modelo de negócios fácil aplicação. O SEBRAE (2013b) explica que no âmbito dos pequenos empreendimentos, o BMC é um modelo que permite a criação de hipóteses a serem validadas e após isto se torna um *input* para a determinação do planejamento e a execução do negócio. Desta forma, propõe-se que tal modelo de negócios seja utilizado como uma ferramenta estratégica de apoio ao planejamento estratégico para auxiliar o dirigente a definir o seu negócio, buscando, assim, um melhor cenário dentro do ambiente em que está inserido.

## 6. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Visando alcançar o objetivo geral do presente estudo, que é analisar a associação da metodologia *Business Model Canvas* (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPes no Brasil à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter, este capítulo tem o propósito de apresentar como serão delineados os caminhos metodológicos. Desta forma, o mesmo engloba o tipo de pesquisa que será utilizado, a natureza e as técnicas de coleta e análise dos dados.

### 6.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo possui caráter descritivo e explicativo. De acordo com Silva e Menezes (2005), Gil (2008) e Leandro (2013) a pesquisa descritiva consiste em descrever as características, fenômenos ou experiências de uma população utilizando técnicas padronizadas. Neste tipo de estudo os dados são “observados, registrados, analisados, classificados e interpretados” com a imparcialidade do investigador (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Gerhardt e Silveira (2009) acrescentam que é necessário que na pesquisa descritiva o pesquisador possua um acervo de informações sobre o tema que será estudado. Além do mais, é significativo considerar a possibilidade de estabelecimento de relações entre os dados levantados com o propósito de esclarecer a problemática pesquisada (LEANDRO, 2013).

Sendo assim, este estudo retrata o que são micro e pequenas empresas no Brasil, os fatores críticos de sucesso para as mesmas, o que é e como funciona o *Business Model Canvas* e a abordagem estratégica da vantagem competitiva na perspectiva de Michael Porter. Após esta descrição, faz-se necessário compreender a relação das variáveis citadas. Neste sentido, quando se busca determinar a relação entre os dados elencados à pesquisa pode assumir caráter explicativo (Gil, 2008; LEANDRO, 2013), como é o caso. Com isto, autores como Silva e Menezes (2005), Gil (2008), Gerhardt e Silveira (2009) e Zanella (2009) apontam que a pesquisa explicativa visa explicar a razão das coisas, ou seja, as características que determinam ou são contribuintes para ocorrência dos fenômenos.

### 6.2. Natureza da pesquisa

A natureza deste trabalho é qualitativa. O motivo pela escolha desta abordagem baseia-se no fato de a mesma não utilizar métodos estatísticos na sua análise e não se preocupa com a representatividade de dados numéricos (MINAYO, 2001; SILVA; MENEZES, 2005; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; ZANELLA, 2009). Minayo (2001), Gerhardt e Silveira (2009) e Leandro (2013) acrescentam que a pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas, preocupando-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Zanella (2009) aponta que esta abordagem é descritiva pelo fato de se preocupar em descrever os fenômenos por meio dos significados que são manifestados no ambiente. Desta forma, é possível afirmar que a abordagem escolhida está em consonância com o tipo de pesquisa adotado e com a forma que os dados foram tratados, conforme o item 6.4 Análise dos resultados.

### 6.3. Design da Pesquisa

A pesquisa possui *design* bibliográfico. Este tipo de técnica tem como objetivo realizar um levantamento teórico que contribuirá para a solução do problema proposto (LEANDRO, 2013). De acordo com Silva e Menezes (2005), Gil (2008), Gerhardt e Silveira (2009), Zanella

(2009), Leandro (2013) e Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica fundamenta-se a partir de um material elaborado, ou seja, fontes bibliográficas (artigos, livros, manuais etc), permitindo que o investigador conheça autores que versam sobre o mesmo assunto contemplando possíveis diferenças de posicionamento. Todavia, diferencia-se do levantamento bibliográfico que tem o propósito de construir o referencial teórico (LEANDRO, 2013).

Desta forma, a fonte bibliográfica, que dá suporte para análise dos resultados (item 7 Análise e Discussão dos Resultados), é a principal obra sobre o *Canvas*, listada no quadro 16, a seguir. Segundo Gil (2008), os livros são fontes bibliográficas por excelência e podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. No caso desta pesquisa, a obra utilizada é classificada como de referência, pois, de acordo com mesmo autor, este tipo de livro proporciona conhecimentos científicos ou técnicos. Isto posto, a bibliografia referente ao *Business Model Canvas* foi comparada com as de estratégia.

**Quadro 16. Livros referências para pesquisa bibliográfica**

AUTOR	TÍTULO	ANO	ASSUNTO
Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves	<i>Business Model Generation</i> – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.	2011	<i>Business Model Canvas</i>

Fonte: A autora (2017).

#### 6.4. Análise dos resultados

A análise dos dados fundamentou-se na proposta de análise de conteúdo qualitativa estrutural de Mayring (2002). Segundo a autora, a ideia básica da análise de conteúdo qualitativa é analisar textos de forma sistemática, através de categorias estabelecidas a partir do material e guiadas por teoria. O processo de definição das categorias é considerado um ponto crucial da análise de conteúdo (FRANCO, 2007). No que diz respeito às mesmas, é necessário que sejam examinadas a partir do referencial teórico (MAYRING, 2002).

Mayring (2002) aponta que o propósito da análise de conteúdo qualitativa estrutural é a realização de uma filtragem de determinados aspectos do material utilizado e o estabelecimento de um recorte do mesmo a partir de critérios pré-determinados. Desta forma, o modelo é construído a partir das definições de categorias estruturantes, que é considerado como a parte essencial da técnica, e do estabelecimento das âncoras. Estas são relacionadas a elementos dos textos que são aplicados a uma determinada categoria, podendo exercer a função de exemplo da mesma.

A partir da pré-seleção do material bibliográfico a ser utilizado na análise, chegou-se à conclusão de que o *Business Model Canvas*, na perspectiva da Estratégia Organizacional, deveria ser analisado com base nas suas nove unidades: 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\$) (quadro 17 – a seguir). Por conseguinte, as categorias desta pesquisa foram definidas *a priori*, porém ao longo da análise novas categorias poderiam surgir. Para efeito de ancoragem, o conteúdo textual a ser avaliado, na bibliografia selecionada no item 6.3 *Design da Pesquisa*, foram os capítulos do livro que abordam as nove unidades do BMC.

**Quadro 17. Categorias definidas a priori.**

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
<b>Atividades-Chave</b>	Diz respeito as ações mais importantes para realização da proposta de valor.
<b>Parcerias Principais</b>	Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da sua proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.
<b>Recursos Principais</b>	São os principais recursos necessários para empresa realizar sua proposta de valor.
<b>Estrutura de Custos</b>	São todos os custos envolvidos para operação do negócio.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Diz respeito aos tipos de relação que a empresa estabelece com os seus segmentos de clientes.
<b>Segmento de Cliente</b>	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender.
<b>Proposta de Valor</b>	Diz respeito a uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece a um determinado cliente.
<b>Canais</b>	Diz respeito a forma como a empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar seus produtos (bens e serviços).
<b>Fontes de Receitas</b>	Diz respeito ao dinheiro que a empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes.

Fonte: Elaborado a partir de OSTERWALDER; PIGNEUR (2011); SEBRAE (2013).

As âncoras no contexto desta pesquisa foram baseadas na relação entre as três categorias definidas por Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008; 2012), Lima et al (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a) como grupos de fatores para mortalidade das MPEs: ambiente, empresa e dirigente; e a Estratégia Organizacional na perspectiva da teoria da estratégia competitiva de Porter (1989; 2004; 2009). Desta forma, definiu-se como variáveis neste trabalho a Estratégia Organizacional (EO), o Ambiente (A), a Empresa (E) e o Dirigente (D). A conexão entre as mesmas foi estabelecida de diferentes maneiras conforme exposto no quadro 18, a seguir.

**Quadro 18. Relação entre as variáveis.**

VARIÁVEIS
Ambiente (A)   Dirigente (D)   Empresa (E)   Estratégia Organizacional (EO)
RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS
<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: A autora (2017). Elaborado a partir de LEANDRO (2013).

As âncoras em forma de perguntas podem ser representadas no quadro 19, a seguir. As mesmas foram elaboradas de acordo com o referencial teórico e as relações entre as variáveis. A partir das âncoras os elementos textuais foram extraídos dos capítulos referentes às nove unidades do *Business Model Canvas*. Com base nas respostas, foi elaborada uma análise descritiva correlacionando com o referencial teórico. Vale ressaltar que no momento do

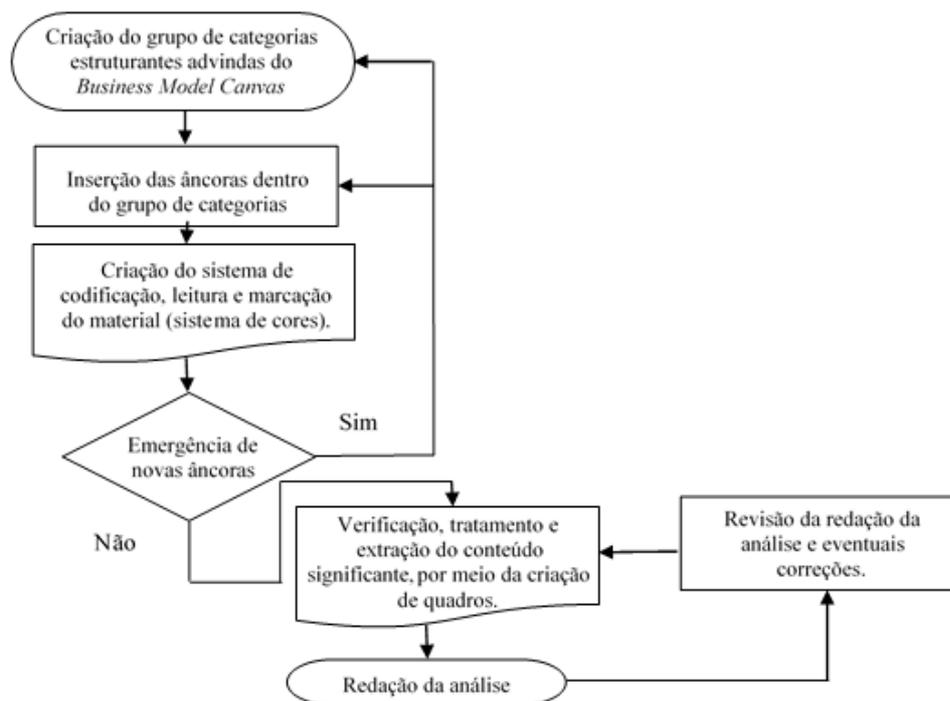
processamento do material as âncoras-categorias foram codificadas por cores, conforme Mayring (2002) recomenda.

**Quadro 19. Âncoras e suas relações entre os temas.**

GRUPO DE CATEGORIAS
Atividades-Chave   Parcerias Principais   Recursos Principais   Estrutura de Custos   Relacionamento com Clientes   Segmento de Cliente   Proposta de Valor   Canais   Fontes de Receitas
ÂNCORAS
<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: A autora (2017). Elaborado a partir de LEANDRO (2013).

Sendo assim, análise de conteúdo qualitativa estruturante pode ser retratada com base no fluxograma (figura 15 – a seguir) adaptado das obras de Mayring (2002) e Leandro (2013). O quadro 20 (a seguir), foi elaborado como guia para a captura dos elementos textuais levantados, diferenciando as âncoras por cores.



**Figura 15. Fluxograma do processo de análise de conteúdo qualitativa estruturante.**

Fonte: Adaptado de LEANDRO (2013) e MAYRING (2002).

**Quadro 20. Guia para a captura dos elementos textuais levantado.**

Categoria:	
Âncoras	Resultado da ancoragem (análise dos 9 capítulos do <i>Business Model Canvas</i> )
<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: A autora (2017). Elaborado a partir de LEANDRO (2013).

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito deste capítulo é apresentar a análise e discussão dos resultados desta pesquisa. A mesma partiu das âncoras, em forma de perguntas, obtidas da relação entre as categorias elencadas por Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008; 2012), Lima et al (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a) - Ambiente, Empresa e Dirigente - como fatores para mortalidade das MPEs e a Estratégia Organizacional na perspectiva de Porter (1989; 2004; 2009).

Primeiramente foi realizada uma leitura individual de cada unidade do *Business Model Canvas* (BMC). Após isto, os elementos textuais foram correlacionados as âncoras e codificados de acordo com mesmas. O material extraído dos capítulos foi organizado em quadros individuais. Em seguida, foi realizada a correlação das respostas com a teoria base desta dissertação.

A análise foi dividida em duas etapas. A primeira teve como propósito investigar, individualmente, cada componente do *Business Model Canvas*. Já na segunda, foi realizada uma avaliação global do BMC, correlacionando as análises da primeira etapa. Também foram elencados, no ponto de vista da estratégia, os principais pontos positivos e deficitários do BMC.

### 7.1. Primeira Etapa da Análise

A primeira etapa da análise foi dividida em nove estágios (Atividades-Chave, Parcerias Principais, Recursos Principais, Estrutura de Custos, Relacionamento com Clientes, Segmento de Cliente, Proposta de Valor, Canais e Fontes de Receitas), pois seguiu a divisão dos componentes do *Business Model Canvas* (BMC). Cada unidade foi avaliada e correlacionada com a teoria sobre estratégia competitiva.

#### 7.1.1. Atividades-Chave

Fundamentando-se nas respostas obtidas a partir das perguntas contidas no quadro 21, a seguir, entende-se como atividades-chave, no *Business Model Canvas* (BMC), as ações mais importantes que a empresa executa para alcançar a proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) as mesmas podem ser organizadas em três categorias: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Contudo, os autores não expõem com clareza como o empresário poderá definir quais atividades podem consideradas como ponto crítico para a entrega da proposta de valor. Além disto, as três categorias definidas por Osterwalder e Pigneur (2011) são apresentadas de maneira genérica.

Quadro 21. Elementos textuais retirados da categoria Atividades-Chave.

CATEGORIA: ATIVIDADES-CHAVE	
Âncoras	Resultado da ancoragem
D → E → EO: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre os dirigentes, as metas e as políticas operacionais?	Não aborda dirigentes e metas. Descrever as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para o modelo de negócios funcionar.

<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?	Não aborda.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	São ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	São ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	Não aborda.
<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?	As atividades-chave podem ser categorizadas desta forma: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. As atividades de produção estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. As atividades de resolução de problemas relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. As atividades de plataforma/rede se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

O desenvolvimento das atividades gera um *know-how* para a organização. Porém, não é apresentado no BMC como o dirigente deve atuar para organizá-las e como elas estabelecem conexões com as metas da organização. Osterwalder e Pigneur (2011) também não explicam as questões relacionadas às habilidades gerenciais e a utilização dos recursos. Todavia, presume-se que os últimos precisam estar alinhados as atividades da empresa, bem como com a proposta de valor.

Porter (1989) explica que a definição das atividades-chave pode auxiliar o dirigente a encontrar as suas fontes de vantagem competitiva a partir da análise da cadeia de valor. Esta, segundo o autor, possui nove categorias genéricas que podem ser separadas em atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição) e atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* & vendas e serviços). Porém, percebe-se que o BMC, nas categorias produção, resolução de problemas e plataforma/rede, só aborda o grupo das atividades primárias. Desta forma, entende-se que na subdivisão do *Canvas* Atividades-Chave as ações consideradas como mais importantes estão relacionadas à criação, venda e entrega do produto.

A ideia de vantagem competitiva não é apontada por Osterwalder e Pigneur (2011). Neste sentido, Porter (1989) explica que a mesma pode ter diferentes origens e relaciona-se com as atividades que são executadas pela empresa. Desta forma, pode-se inferir que as subdivisões de atividades-chave (produção, resolução de problemas e plataforma/rede)

apresentadas no BMC podem ser consideradas como fontes de vantagem competitiva. Além disto, as mesmas devem ser dispostas em concordância com a proposta de valor.

Para Porter (1989) a estratégia pode ser considerada como um grupo específico de atividades que estão em consonância com o valor que a empresa pretende oferecer para um determinado grupo de clientes. O autor expõe que as atividades representam uma conexão entre a estratégia e a sua implementação. Contudo, Osterwalder e Pigneur (2011) não mencionam no BMC a relação entre as atividades-chave e a estratégia, como também a operacionalização da mesma. Consequentemente, não fica claro como a definição das atividades-chave podem auxiliar a organização a obter uma posição competitiva na indústria ou setor na qual faz parte e analisar a atratividade destes.

Por conseguinte, a definição das atividades-chave pode auxiliar os gestores de micro e pequenos empreendimentos a compreenderem quais ações são mais importantes para o negócio funcionar. Contudo, o BMC só apresenta as atividades diretamente relacionadas ao produto, ou seja, as primárias, sendo necessário considerar as que dão suporte as mesmas. Também é importante que o entendimento de como a estratégia influencia o negócio pode contribuir para a sobrevivência do pequeno empreendimento.

### 7.1.2. Parcerias Principais

Após a análise das respostas obtidas no quadro 22 (a seguir), percebe-se que o componente Parcerias Principais descreve os agentes que a empresa pode considerar como apoiadores do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que o estabelecimento de redes de cooperação é importante para otimizar o modelo do negócio. No entanto, os autores não relacionam estas redes com os retornos que podem advir com a venda dos produtos.

**Quadro 22. Elementos textuais retirados da categoria Parcerias Principais.**

CATEGORIA: PARCERIAS PRINCIPAIS	
Âncoras	Resultado da ancoragem
<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?	As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Não aborda.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	O componente Parcerias Principais descreve a rede de Fornecedores e os parceiros que põem o Modelos de Negócios para funcionar. Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes; <i>joint</i>

	ventures para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.
<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?	Não aborda.
<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?	As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Na esteira do raciocínio, os criadores do *Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011), acrescentam que podem existir quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre concorrentes, *joint ventures* e relação comprador-fornecedor. Nota-se que esta unidade aborda a relação da empresa com os clientes, com os fornecedores e com os concorrentes. Porém, estas forças competitivas somente são avaliadas sob a ótica de ajudar o negócio, reduzindo o risco do mesmo. Além disto, o fornecedor é considerado como o principal parceiro da empresa. Não obstante, Porter (2004; 2009) expõe que as forças competitivas devem ser avaliadas criticamente.

No que diz respeito à estratégia, esta pode ser correlacionada no momento que a parceria é estabelecida. Esta unidade do BMC divide em três as motivações para a mesma: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares. Com isto, entende-se que a compreensão das estratégias genéricas e da cadeia de valor pode auxiliar o gestor a delinear quais parcerias podem agregar valor ao negócio. Porter (1989) explica que a coordenação entre a cadeia de valor da empresa com a dos fornecedores, como também com a dos clientes pode gerar oportunidades de criação de vantagem competitiva. Contudo, esta unidade do BMC não relaciona a parceria com o estabelecimento da mesma.

Considera-se como importante o gestor conhecer o ambiente da qual a empresa faz parte e os *stakeholders* que atuam no mesmo. A partir disto, é possível entender os elos que podem ser considerados como oportunidades para o negócio. Por conseguinte, percebe-se que a definição das parcerias precisa ser planejada com o propósito de auxiliar na criação da proposta de valor.

Em relação às MPEs, a determinação de parcerias pode auxiliar o dirigente a reduzir os riscos do negócio. Porém, esta unidade do BMC avalia acriticamente estas redes de cooperação. Desta forma, percebe-se como importante que aspectos relacionados à estratégia sejam reavaliados a fim de aumentar as chances de sobrevivência da micro e pequena empresa.

### 7.1.3. Recursos Principais

Ao analisar as respostas no quadro 23 (a seguir), nota-se que a unidade Recursos Principais aborda os elementos que empresa utilizará no tipo de negócio escolhido. Estes podem ser categorizados como físico, intelectual, humano e financeiro. O objetivo é auxiliar o gestor a criar e oferecer a proposta de valor para os clientes. Com isto, pode-se inferir que a utilização dos recursos segue as metas e as políticas operacionais da empresa.

**Quadro 23. Elementos textuais retirados da categoria Recursos Principais.**

<b>CATEGORIA: RECURSOS PRINCIPAIS</b>	
<b>Âncoras</b>	<b>Resultado da ancoragem</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?	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<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 componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Não aborda.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.
<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 Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Nota-se como importante o conhecimento da estrutura setorial a fim de que a empresa se mantenha flexível para reagir com rapidez às mudanças do ambiente. Contudo, Osterwalder e Pigneur (2011) não mencionam nesta unidade do BMC a influência do ambiente externo no que diz respeito ao acesso e a utilização dos recursos. Neste sentido, Porter (2009) relata que o emprego dos recursos de forma eficaz pode auxiliar a organização adotar um posicionamento estratégico na indústria que compete.

Entende-se que a aplicação de uma das estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e nicho), preconizadas por Porter (1989; 2004; 2009), pode amparar o gestor no que tange à determinação e disposição dos recursos considerados como principais. Todavia, esta categoria do BMC não relaciona a estratégia com a definição dos recursos. Além disto, Osterwalder e Pigneur (2011) não estabelecem conexões entre a utilização de recursos e a obtenção de vantagem competitiva.

Conforme Porter (1989) expõe cada atividade de valor emprega diferentes recursos. Desta forma, percebe-se que a compreensão do funcionamento da cadeia de valor pode dar suporte ao dirigente a distinguir quais recursos a empresa detém e quais precisam ser adquiridos. Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) apontam, nesta unidade do BMC, que os recursos podem ser alugados ou adquiridos de parceiros-chave, no caso os fornecedores.

Em relação às forças competitivas, estas podem influenciar na obtenção de recursos externos a organização. Porter (2004; 2009) explica que estes podem ser utilizados como barreiras de entrada, uma vez que as empresas já estabelecidas na indústria podem ter vantagens no acesso aos mesmos. Nota-se que os clientes e os fornecedores são as únicas forças competitivas relacionadas neste componente do modelo. Porém, acriticamente.

No que tange ao contexto dos pequenos negócios, esta unidade do BMC tem a finalidade de esclarecer os diferentes tipos de recursos que uma empresa pode dispor. Contudo, percebe-se que aspectos relacionados à estratégia precisam ser considerados no momento em os recursos são definidos. Desta forma, é possível contribuir para sobrevivência das MPEs.

#### 7.1.4. Estrutura de Custos

A partir das respostas obtidas no quadro 24 (a seguir), percebe-se que a categoria Estrutura de Custos define os custos que envolvem a execução das atividades do negócio. Tal unidade não aborda a atuação do dirigente e a relação deste com as metas e políticas operacionais. Contudo, entende-se que o delineamento dos custos precisa estar em consonância com os objetivos organizacionais.

**Quadro 24. Elementos textuais retirados da categoria Estrutura de Custos.**

<b>CATEGORIA: ESTRUTURA DE CUSTOS</b>	
<b>Âncoras</b>	<b>Resultado da ancoragem</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?	Não aborda.
<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?	Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os Modelos de Negócios. Mas Estruturas de Baixo Custo são mais importantes em alguns Modelos de Negócios que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre duas grandes classes de Estruturas de Custos: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitiva?	Não aborda.
<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?	Não aborda.

E → EO → D → A: 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?	Não aborda.
EO → E → D → A: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

No que tange a organização dos custos, Osterwalder e Pigneur (2011) expõem que existem duas vertentes: direcionar para valor ou para custo. Os autores explicam que a escolha do direcionamento dos custos deve seguir propósito do negócio. Além disto, a estrutura depende da definição dos recursos que serão utilizados, das atividades-chave e dos parceiros. Com isto, pode-se inferir que a compreensão da estratégia do negócio é importante para a sobrevivência da organização.

A análise da cadeia de valor pode ser utilizada como um mecanismo para o direcionamento dos custos. Como Porter (1989) explica as atividades de valor empregam diferentes recursos e conseqüentemente incorrem em custos. Além disto, o autor acrescenta que esta análise atua como uma ferramenta para avaliação das fontes de vantagem competitiva. Todavia, Osterwalder e Pigneur (2011) não abordam a relação desta unidade com a análise da cadeia de valor e com o estabelecimento de vantagem competitiva.

Percebe-se que o posicionamento a ser adotado pela empresa dependerá da estrutura de custos escolhida. Portanto, para o alcance de um desempenho acima da média, Porter (1989; 2004; 2009) aponta uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Pode-se inferir que estas possuem conexões intrínsecas com os dois tipos de direcionamento de custos que Osterwalder e Pigneur (2011) expõem nesta unidade do BMC. Todavia, os autores não correlacionam a estratégia com a estruturação de custos.

Em relação à influência das forças competitivas, Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que a estrutura de custo depende da definição dos parceiros principais. Estes são indicados pelos autores como os fornecedores dos recursos necessários para o negócio. Percebe-se que esta unidade do BMC não avalia o poder que as cinco forças podem exercer na indústria e, conseqüentemente, a interferência das mesmas no que diz respeito à determinação dos custos.

No âmbito dos pequenos negócios, a categoria Estrutura de Custo esclarece para o dirigente que a definição dos custos possui conexões com o objetivo da organização. Porém, nota-se a necessidade de correlacionar a estratégia organizacional nesta unidade do BMC com o objetivo de contribuir para a sobrevivência das MPes.

#### 7.1.5. Relacionamento com Clientes

Com base nos elementos textuais expostos no quadro 25 (a seguir), entende-se que a unidade Relacionamento com Clientes do BMC apresenta a forma como a empresa estabelece conexões com os segmentos de clientes que atende. Pode-se afirmar que esta unidade é utilizada como uma estratégia para conquistar e reter os clientes, como também ampliar as vendas. Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que a organização pode adotar um ou mais tipos de relacionamentos com os clientes. Sendo assim, entende-se que os mesmos devem estar em consonância com o propósito da empresa.

**Quadro 25. Elementos textuais retirados da categoria Relacionamento com Clientes.**

<b>CATEGORIA: RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b>	
<b>Âncoras</b>	<b>Resultado da ancoragem</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?	<u>Não aborda o dirigente.</u> O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; ampliação das vendas. Pode-se distinguir entre diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que podem coexistir em uma relação da companhia com Segmento de Clientes em particular: Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; <i>Self-service</i> ; serviços automatizados; comunidades; cocriação.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; ampliação das vendas.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Não aborda.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas.
<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?	Não aborda.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

A atuação do dirigente, nesta unidade do BMC, é manter conexões com o segmento de cliente que atende. Osterwalder e Pigneur (2011) mencionam que estas pode alternar desde pessoais até automatizadas. Todavia, os autores não explicam que tipos de habilidades gerenciais e recursos são necessários para que as conexões ocorram.

Com relação à estratégia e o posicionamento, não fica claro como o BMC as relaciona nesta unidade. Neste sentido, Porter (2004) explica que a estratégia competitiva surge da posição defensável, dentro de uma indústria, e que a empresa consegue influenciar as forças competitivas. Porém, compreende-se que o tipo de relacionamento escolhido auxilia a organização a se posicionar, somente, em relação aos clientes no setor ou indústria que atua. Sendo assim, os compradores são a única força competitiva mencionada, mas de forma acrítica.

No que diz respeito à criação de valor, Osterwalder e Pigneur (2011) não a associa com a unidade relacionamento com clientes. Apesar dos autores considerarem valor como benefícios gerados, os mesmos não apontam, explicitamente, que a unidade em questão gere vantagens

para os clientes. Todavia, Porter (1989; 2009) interpreta valor de forma diferenciada, ou seja, como um montante que os compradores estão dispostos a pagar e que ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

Na esteira do raciocínio, esta unidade do BMC não aponta uma conexão com o estabelecimento de vantagem competitiva. De toda forma, é possível inferir que os diferentes tipos de relacionamentos (assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação) podem ser considerados como fontes de vantagem competitiva, pois geram um valor diferenciado para os clientes como explicam Porter (1989) e Vasconcelos e Cyrino (2000).

No que tange ao contexto das MPEs, o relacionamento com clientes pode auxiliar o gestor a entender como estabelecer conexões com o seu público alvo. Estas podem ser interpretadas como estratégias e contribuir para a sobrevivência dos pequenos negócios.

### 7.1.6. Segmento de Cliente

A partir dos dados encontrados no quadro 26 (a seguir), nota-se que a unidade Segmento de Clientes tem como foco as pessoas que a organização pretende atender. Esta unidade não aborda de forma clara a relação entre o dirigente, as metas e as políticas operacionais da empresa. Com isto, pode-se inferir que a segmentação auxilia o gestor a identificar as diferentes necessidades que o negócio atenderá. Portanto, as metas e as políticas organizacionais poderão ser conciliadas de acordo com o público alvo.

**Quadro 26. Elementos textuais retirados da categoria Segmento de Cliente.**

CATEGORIA: SEGMENTO DE CLIENTE	
Âncoras	Resultado da ancoragem
<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?	Não aborda.
<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?	A organização deve tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um modelo de negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Não aborda.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	Os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns.

A → E → EO: Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre os produtos oferecidos na indústria e os retornos com a sua venda?	Grupos de clientes representam segmentos distintos se: suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferenciada; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.
E → EO → D → A: 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?	Não aborda.
EO → E → D → A: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Percebe-se que os clientes são vistos como os responsáveis pela sobrevivência da organização. Além disto, são a única força competitiva que recebem destaque nesta unidade. Todavia, os mesmos não são avaliados de forma crítica. Porter (2004; 2009) explica que os compradores podem ser poderosos dentro de uma indústria ou setor e desfrutarem disto para negociar redução de preço, aumento da qualidade etc. Com base nisto, o BMC só apresenta como o cliente será segmentado, sem considerar a influência que o mesmo pode exercer na estrutura da organização.

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que a segmentação pode ocorrer de diferentes formas como, por exemplo, mercado de massa, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado e plataforma multilateral. Estas formas de segmentação podem ser correlacionadas aos tipos de estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e enfoque) que Porter (1989; 2004; 2009) apresenta. Desta forma, dando suporte para o gestor encontrar um caminho para obter vantagem competitiva. Todavia, Porter (1989) acrescenta que a segmentação não deve basear-se em esquemas de classificação simples. É necessário que diferenças estruturais implícitas e nas cadeias de valores dos compradores sejam analisadas.

No que diz respeito à estratégia, entende-se que a mesma, nesta unidade do BMC, está correlacionada para quem a empresa pretende criar valor. Consequentemente, o posicionamento é atrelado à segmentação. Neste sentido, Porter (1989) explica que satisfazer as necessidades dos clientes é pré-requisito para a viabilidade da indústria e das empresas que fazem parte dela, mas não é o suficiente. Com isto, é importante considerar todas as forças competitivas que influenciam a indústria.

Presume-se que, nesta unidade do BMC, o planejamento ocorre de forma implícita uma vez que a empresa define quais clientes pretende atender e quais ignorar. Isto posto, os criadores do *Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011), apontam que os recursos são dispostos de acordo com os segmentos. Consequentemente, os retornos, os tipos de canais e relacionamentos serão diferenciados.

No âmbito das MPEs, os clientes são elencados por Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008; 2012), Lima et al (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a) como um dos fatores que contribuem para mortalidade dos pequenos negócios. Osterwalder e Pigneur (2011) corroboram ao afirmar que sem clientes uma organização não sobrevive por muito tempo. Sendo assim, a unidade segmentação de clientes do BMC ajuda o gestor do pequeno negócio a compreender que os clientes são importantes para empresa e que podem possuir características comuns e/ou distintas. Vale ressaltar que o processo de segmentação não deve ser modesto.

Além disto, os clientes devem ser vistos criticamente, considerando que podem ser poderosos na indústria que fazem parte.

### 7.1.7. Proposta de Valor

Após a avaliação das respostas obtidas (quadro 27 – a seguir) percebe-se que a categoria Proposta de Valor, elencada no modelo de negócios criado por Osterwalder e Pigneur (2011), aborda os mecanismos para criação de valor para um determinado cliente. Como valor, os autores explicam que o mesmo está relacionado a um conjunto de benefícios, inovadores ou não, que a empresa oferece/gera para os clientes que consomem os seus produtos (bens e serviços). Para que os benefícios sejam definidos, os recursos devem ser dispostos de acordo com as especificidades de cada segmento de cliente.

**Quadro 27. Elementos textuais retirados da categoria Proposta de Valor.**

<b>CATEGORIA: PROPOSTA DE VALOR</b>	
<b>Âncoras</b>	<b>Resultado da ancoragem</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?	Não aborda o dirigente. A proposta de valor resolve um problema ou satisfaz a necessidade do consumidor. Algumas podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.
<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?	A proposta de valor cria valor para um segmento de clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para a necessidade daquele segmento.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	A proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Alguns elementos como novidade, desempenho, personalização, preço, <i>design</i> , marca/status, acessibilidade, redução de custo, redução de risco e conveniência/usabilidade.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Nesse sentido, é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitiva?	Criando valor para um segmento de clientes específicos.
<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 e serviços criam valor para um segmento de clientes específico.
<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?	A proposta de valor pode representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

A categoria Proposta de Valor não aborda explicitamente a maneira como o gestor deve posicionar a organização dentro do setor ou indústria que pretende atuar. Todavia, nota-se que o posicionamento pode ser interpretado no momento em que a proposta de valor é criada. Porém, a figura do cliente é a única força competitiva levada em questão. Os criadores do *Business Model Canvas* não apontam questões relacionadas às outras quatro forças competitivas (fornecedores, substitutos, novos entrantes e concorrentes).

Para Osterwalder e Pigneur (2011) o cliente não é visto como uma ameaça e sim como o beneficiário do valor criado. Neste sentido, Porter (2004; 2009) explica que os clientes devem ser avaliados de forma crítica, pois os mesmos atuam com o propósito de forçar a diminuição dos preços e podem ameaçar a realizarem uma integração para trás. Por conseguinte, os clientes não podem ser considerados os únicos que obtêm as vantagens com a criação da proposta de valor, pois os retornos conquistados com a mesma beneficiam a organização que a oferece. Como explica Porter (1989), uma empresa será considerada rentável se o valor que ela estabelece ultrapassa os custos que estão relacionados na criação do produto.

No que diz respeito à estratégia, a mesma pode estar relacionada ao tipo de valor criado. Como a criação da proposta pode basear-se em algo novo ou já existente, adaptando-o, Osterwalder e Pigneur (2011) apontam elementos (desempenho, personalização, preço, *design*, marca/*status*, acessibilidade, redução de custo, redução de risco e conveniência/usabilidade) que podem auxiliar e contribuir na elaboração da mesma. Estes elementos podem ser relacionados à adoção de uma das estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e enfoque) recomendadas por Porter (1989; 2004; 2009).

Em relação ao estabelecimento de vantagem competitiva, Osterwalder e Pigneur (2011) não relacionam a criação da proposta de valor com a mesma. Contudo, entende-se como importante a compreensão das fontes de vantagem competitiva ao definir o propósito do negócio. Desta forma, a organização pode executar suas atividades de forma estratégica, obtendo um melhor desempenho ao comparar com os seus concorrentes.

Osterwalder e Pigneur (2011) não abordam se para a criação da proposta de valor é necessário o conhecimento do setor, como Porter (1989; 2004; 2009) recomenda, e ter experiência gerencial. Outras questões que não são mencionadas são: a forma de atuação do dirigente e a relação do mesmo com as metas e políticas operacionais, a necessidade ou não de habilidades gerenciais para a criação da proposta e os possíveis retornos com a mesma.

No âmbito das MPEs a proposta de valor preconizada por Osterwalder e Pigneur (2011) pode auxiliar o pequeno empresário a definir o que a organização pretende oferecer para os clientes. Entretanto, é necessário que aspectos relacionados à estratégia fiquem mais claros para auxiliar o gestor do pequeno negócio a enfrentar os fatores que podem influenciar na mortalidade das micro e pequenas empresas.

### **7.1.8. Canais**

A partir da interpretação dos elementos textuais encontrados no quadro 28 (a seguir), nota-se que a unidade Canais do BMC é apresentada como uma ponte entre os segmentos de clientes e a proposta de valor. Desta forma, é por meio dos canais que a empresa divulga e entrega o que propõe para os consumidores. Pode-se afirmar que esta unidade se relaciona com as metas e as políticas operacionais uma vez que pode ser utilizada de forma versátil. Além disto, o gestor deve ser hábil e dispor dos recursos necessários para encontrar a melhor combinação dos canais para satisfazer os clientes.

**Quadro 28. Elementos textuais retirados da categoria Canais.**

<b>CATEGORIA: CANAIS</b>	
<b>Âncoras</b>	<b>Resultado da ancoragem</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?	Não aborda dirigente. Os Canais servem a diversas funções, incluindo: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar a Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.
<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?	Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Os Canais servem a diversas funções, incluindo: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar a Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.
<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?	Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.
<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?	Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Os Canais têm cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria. Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.

Fonte: A autora (2017).

Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que os canais, no BMC, podem ser divididos entre diretos e indiretos, como também em particulares e parceria. A estratégia é encontrar a melhor combinação na forma de utilizar os mesmos. Neste sentido, o entendimento das particularidades do setor ou indústria auxilia o gestor a adotar uma posição defensável, como aponta Porter (2004; 2009). Porter (1989) também explica que a diversidade de canais e a utilização dos mesmos é justificada pelo modo como a empresa configura a sua cadeia valor.

No que diz respeito à cadeia de valor, os canais propostos no BMC englobam a distribuição e venda dos produtos. Todavia, não fica explícito como a empresa deve gerenciar

o recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais relacionados à criação produto. Desta maneira, Porter (1989; 2009) aponta como algumas das atividades primárias da cadeia de valor a logística interna e externa. Estas, segundo o autor, são importantes para o alcance da vantagem competitiva.

A administração de diferentes canais pode ser considerada como fonte para obter vantagem competitiva. Além disto, se a empresa consegue ter acesso a canais considerados limitados, a mesma assegura pontos de contato com os clientes que os concorrentes talvez tenham dificuldade para conseguir. Sendo assim, Porter (1989; 2004; 2009) expõe que o domínio de canais, sejam eles de comunicação, venda ou distribuição, podem ser considerados como barreiras de entrada para os outros intervenientes da indústria, ou seja, as forças competitivas. Porém, estas não são consideradas nesta unidade do BMC e podem exercer influência no acesso aos canais.

Em relação ao planejamento, o mesmo não é mencionado. Contudo, é possível inferir que a definição dos tipos de canais a serem utilizados requer um planejamento. Vale ressaltar que a escolha dos mesmos é influenciada pelos custos. Sendo assim, a integração dos canais precisa buscar o melhor *trade-off* entre custo e benefício para a organização a fim de gerar lucros para a mesma.

Por conseguinte, esta unidade do BMC pode auxiliar o gestor do pequeno negócio a administrar os pontos de conexões com os clientes de forma a entregar a proposta de valor. Porém, é necessário que aspectos relacionados à estratégia sejam revistos a fim de contribuir para sobrevivência das MPEs, uma vez que o acesso ao mercado fornecedor e consumidor, como também a localização do negócio e acesso a novas tecnologias são apontados como contribuintes para mortalidade dos pequenos negócios (VIAPIANA, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2005; FERREIRA; SANTOS, 2008; FERREIRA et al, 2008; 2012; LIMA et al, 2010; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; 2012; ALBUQUERQUE, 2013; NASCIMENTO et al, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO, 2015; ALBUQUERQUE et al, 2016a; 2016b).

### 7.1.9. Fontes de Receitas

Após a análise dos elementos textuais expostos no quadro 29 (a seguir), percebe-se que o componente Fonte de Receita do BMC evidencia o montante, descontado os custos, que a empresa obtém a partir dos segmentos de clientes. Tal unidade tem como foco a maneira como o gestor deve precificar a proposta de valor oferecida. Desta forma, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam dois mecanismos de precificação (fixa e dinâmica) que podem ser interpretadas como estratégias a serem escolhidas. É possível inferir que ao correlacionar com as estratégias genéricas de Porter (1989; 2004; 2009) o gestor pode adotar uma posição defensável para combater as forças competitivas. Vale ressaltar que o cliente é o único interveniente considerado nesta unidade.

**Quadro 29. Elementos textuais retirados da categoria Fontes de Receitas.**

CATEGORIA: FONTES DE RECEITAS	
Âncoras	Resultado da ancoragem
D → E → EO: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre os dirigentes, as metas e as políticas operacionais?	Não aborda.

<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?	Cada Fonte de Receitas pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.
<b>EO → E → A:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	Não aborda.
<b>EO → A → D:</b> Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	Não aborda.
<b>A → EO:</b> Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitivas?	Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento.
<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?	O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar lucro). Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita: Venda de recursos; taxa de uso; Taxa de Assinatura; Empréstimo/Aluguéis/Leasing; Licenciamento; Taxa de Corretagem; Anúncios. Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico.
<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?	Não aborda.
<b>EO → E → D → A:</b> Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Osterwalder e Pigneur (2011) não mencionam a relação do planejamento com o componente Fonte de Receita. Todavia, entende-se que o gestor deve delinear planos, ao escolher o tipo de precificação para a proposta de valor. O propósito é o de colocar em prática os objetivos e metas da organização. Além disto, os autores não explicam o tipo de atuação do dirigente nesta etapa do modelo. Presume-se que são necessárias habilidades gerenciais para realizar a precificação e que os recursos são dispostos de acordo com o tipo escolhido.

Os criadores do *Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011), descrevem que o preço é atrelado à interpretação do quanto os segmentos de clientes estão dispostos a pagar pela proposta de valor. Neste sentido, Porter (1989) explica que a análise da cadeia de valor auxilia o gestor a justificar as origens dos preços através da compreensão das atividades que podem ser fontes de vantagem em custo ou diferenciação. Porém, percebe-se que esta unidade só apresenta diferentes formas de gerar receita (venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimo/aluguéis/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios) e como precificá-las.

Pode-se inferir que o estabelecimento de vantagem competitiva interfere no tipo de fonte de receita e precificação adotada. Todavia, esta relação não é explicitada nesta unidade. Além disto, entende-se, como expõem Vasconcelos e Cyrino (2000), que a vantagem competitiva é

influenciada pelas atividades que a empresa executa de forma eficiente a fim de atingir o menor custo ou gerar um valor diferenciado para os clientes.

Na esteira do raciocínio, esta unidade ilustra para o gestor do pequeno negócio diferentes formas de gerar receita. Contudo, os mecanismos de precificação são apresentados superficialmente. Além disto, tal componente do BMC relaciona o cliente como fator determinante para o estabelecimento dos preços, omitindo a influência de intervenientes como, por exemplo, os fornecedores.

## 7.2. Segunda Etapa da Análise

A segunda etapa da análise fundamenta-se em uma avaliação global do *Business Model Canvas*. Com base nas observações realizadas na primeira etapa e, também, nas âncoras delineadas no item 6. Caminhos Metodológicos, esta etapa da análise avaliou os elementos textuais encontrados separados por âncoras (vide Apêndice B). Compreende-se que o objetivo de Osterwalder e Pigneur (2011) foi criar um modelo de negócios. Todavia, o propósito desta pesquisa está em utilizar o BMC como uma ferramenta estratégica para auxiliar na redução da mortalidade das MPEs.

As nove unidades do BMC, 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\$), trabalham em conjunto para entregar o propósito do negócio para os clientes. O modelo apresenta-se de forma simples, facilitando a elaboração do mesmo por parte do dirigente. Todavia, o BMC não menciona a atuação do gestor.

Como apontam as pesquisas de Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008; 2012), Lima et al (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a), a decisão voluntária por parte do gestor, ausência de habilidades gerenciais e falta de experiência no setor de negócios são alguns dos fatores críticos para o sucesso das MPEs. Desta forma, percebe-se que o BMC facilita a participação de outros membros da organização nas tomadas decisões. Porém, o modelo não aborda os dois últimos fatores.

Aspectos relacionados ao ambiente interno, como ausência de planejamento e acesso e utilização de recursos também são relacionados como influenciadores para mortalidade dos pequenos negócios (PERRY, 2001; VIAPIANA, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2005; FERREIRA; SANTOS, 2008; FERREIRA et al, 2008; 2012; LIMA et al, 2010; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011; 2012; ALBUQUERQUE, 2013; NASCIMENTO et al, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO, 2015; ALBUQUERQUE et al, 2016a; 2016b). Contudo, o planejamento não é abordado no BMC. Percebeu-se que os objetivos e as metas da organização precisam ser formalizados, como propõem Terence (2002), Migliato (2004) e Silva, Terence e Escrivão Filho (2007), pois é a partir deles que a proposta de valor será definida. Porém, estes não são estabelecidos no BMC, aparecem de forma implícita.

Quanto aos recursos, estes são definidos de acordo com a proposta de valor. A partir dos mesmos, o gestor determina as principais atividades que serão responsáveis para da criação da proposta. Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) expõem que recursos podem ser divididos em físico, intelectual, humano e financeiro. Quanto as atividades, estas são abordadas de forma ampla como, por exemplo, produção, resolução de problemas e plataforma/rede. Isto posto, notou-se que a influência do ambiente externo não é relacionada quanto ao acesso aos recursos e disposição das atividades.

O modelo não aborda de forma explícita questões como estratégia, posicionamento e cadeia de valor. Contudo, percebeu-se como importante a definição e análise destes, pois isto pode corroborar para a sobrevivência da empresa. A análise estrutural da indústria possibilita a compreensão dos adversários que atuam na indústria e como eles moldam a natureza das interações competitivas na mesma (PORTER, 1989; 2004; 2009). Todavia, o BMC só cita a atuação dos clientes e fornecedores, mas de forma acrítica. O modelo não considera o poder que ambas as forças podem exercer sob o negócio.

O emprego de uma das três estratégias genéricas possibilita que o dirigente adote uma posição defensável no setor que atua (PORTER, 1989; 2004; 2009). Relacioná-las ao BMC, facilita a compreensão, por parte do gestor, se a proposta de valor definida está em consonância com os segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e estratégia de precificação escolhidos para o negócio. Desta forma, isto tornará claro quais caminhos a empresa poderá seguir para obter vantagem competitiva.

Como Porter (1989) explica, a vantagem competitiva relaciona-se com valor que a empresa oferece e que ultrapassa os custos de fabricação. Entretanto, o BMC não explicita como a definição da proposta de valor do negócio configura na obtenção da vantagem. Percebeu-se que o acesso e domínio de canais exclusivos pode corroborar no alcance da mesma, mas também é necessário avaliar os recursos empregados, atividades exercidas e a indústria como um todo. Desta forma, a análise da cadeia de valor possibilita identificar as fontes vantagem competitiva ao examinar o desempenho em custos como também em diferenciação.

As interpretações dos elementos textuais por âncora podem ser visualizadas no quadro 30 (a seguir). Percebe-se que o BMC é estruturado para atender as necessidades dos clientes, que é um dos fatores apontados por Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira e Santos (2008), Ferreira et al (2008; 2012), Lima et al (2010), Albuquerque e Escrivão Filho (2011; 2012), Albuquerque (2013), Nascimento et al (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Carvalho (2015) e Albuquerque et al (2016a) como influenciadores para mortalidade das MPEs. Porém, ao longo da pesquisa compreendeu-se que a sobrevivência dos pequenos empreendimentos está atrelada a mitigação de um grupo de fatores.

**Quadro 30. Interpretação das respostas identificadas nas âncoras.**

<b>Âncora</b>	<b>Resposta</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?	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: A autora (2017).

Notou-se que o *Business Model Canvas* possui pontos fortes e fracos na sua estrutura. Os pontos fortes estão relacionados: a apresentação visual; modelo menos burocrático; facilita a participação dos *stakeholders* no desenho do negócio; o estabelecimento de parcerias a fim de transferir o risco do negócio; definição da proposta do negócio; entendimento dos clientes que pretende atender; definição dos canais a serem utilizados. Já os pontos fracos relacionam-se: baixa interpretação da influência do ambiente externo no negócio; interpretação acrítica dos segmentos de clientes e fornecedores; pouca definição da estratégia a ser adotada; o modelo não considera a existência dos substitutos, novos entrantes e concorrentes; a definição das atividades não é associada ao estabelecimento de vantagem competitiva; a cadeia de valor não é compreendida como um todo.

Por conseguinte, propõe-se um novo desenho para o *Business Model Canvas* ao acrescentar os pontos destacados como deficitários no modelo de Osterwalder e Pigneur (2011). Assim sendo, a nova proposta possui doze unidades: Parceiros Principais, Ameaças, Atividades-Chave, Recursos Principais, Proposta de Valor, Cadeia de Valor, Relacionamento com os Clientes, Segmentos de Clientes, Estratégia, Fontes de Vantagem Competitiva, Estrutura de Custos e Fonte de Receitas (figura 16 – a seguir).

<b>Parceiros Principais</b>	<b>Atividades-Chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relacionamento com os Clientes</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
<b>Cadeia de Valor</b>	<b>Recursos Principais</b>			
<b>Estratégia</b>		<b>Ameaças</b>	<b>Fontes de Vantagem Competitiva</b>	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fontes de Receita</b>		

**Figura 16. Estrutura do modelo proposto.**

Fonte: A autora (2017). Elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

Na esteira do raciocínio, as unidades foram divididas em cinco blocos que possuem objetivos específicos. São eles: Grupo 1: Parceiros Principais, Atividades-Chave, Cadeia de

Valor e Recursos Principais - tem o propósito de auxiliar o gestor a entender como o negócio será constituído; Grupo 2: Proposta de Valor – tem a finalidade de esclarecer o que será feito; Grupo 3: Relacionamento com os Clientes e Segmento de Clientes – objetiva em identificar para quem o negócio é constituído; Grupo 4: Estratégia, Ameaças e Fontes de Vantagem Competitiva – tem o propósito de analisar o setor que o negócio faz parte; Grupo 5: Estrutura de Custos e Fontes de Receita – tem a finalidade de projetar estimativa de quanto será gasto e arrecadado com o negócio.

A proposta de mudança do BMC mantém oito das nove unidades originais. Todavia, as informações a serem inseridas em cada componente foram reformuladas. No que diz respeito as quatro novas unidades, estas têm o propósito de associar a análise setorial ao modelo. Por conseguinte, a descrição das doze unidades do BMC reestruturado podem ser observadas no quadro 31 (a seguir).

**Quadro 31. Descrição das doze unidades do *Business Model Canvas* reestruturado.**

COMPONENTES	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS NORTEADORAS
<b>Segmento de Cliente</b>	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes? Que tipo de influência os consumidores exercem sob o negócio
<b>Proposta de Valor</b>	Diz respeito a uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece a um determinado cliente.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Diz respeito aos tipos de relação que a empresa estabelece com os seus segmentos de clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
<b>Cadeia de Valor</b>	Diz respeito como a empresa estabelece as atividades que compõem a cadeia de valor (atividades de logística interna, operações, logística externa, <i>marketing</i> e vendas, serviços, aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura).	Que tipos de Canais possuímos para as atividades de logística interna? Que tipos de Canais possuímos para as atividades de logística externa? Que tipos de atividades estão relacionadas as operações? Que tipos de serviços podem ser oferecidos para aumentar o valor do produto?
<b>Fontes de Receitas</b>	Diz respeito ao dinheiro que a empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita? Que tipo de estratégia de precificação será adotada?
<b>Recursos Principais</b>	São os principais recursos necessários para empresa realizar sua proposta de valor.	Que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer? Existem barreiras para adquirir os recursos? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com os Clientes? Fontes de Receita?

<b>Atividades-Chave</b>	Diz respeito as ações mais importantes para realização da proposta de valor.	Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? As atividades contribuem para obtenção de Vantagem Competitiva?
<b>Parcerias Principais</b>	Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da sua proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam? Os parceiros representam alguma ameaça para o negócio?
<b>Estrutura de Custos</b>	São todos os custos envolvidos para operação do negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?
<b>Ameaças</b>	Diz respeito a avaliação das cinco forças que compõem o ambiente externo da organização e a definição de meios de mitigar a ameaça dos mesmos.	Quem são os nossos principais concorrentes? Existem barreiras de entrada? Existe ameaça de novos entrantes? Existem substitutos? Existe possibilidade dos fornecedores se integrarem para frente? Existe possibilidade dos clientes se integrarem para trás?
<b>Estratégia</b>	Aborda as estratégias genéricas que a organização pode adotar a fim de ultrapassar os concorrentes em um setor ou indústria e ter uma posição defensável de longo prazo.	Como se posiciona os nossos concorrentes? Que tipo de estratégia é a mais adequada para obter uma posição defensável?
<b>Fontes de Vantagem Competitiva</b>	Refere-se a análise das atividades que podem ser fontes em vantagem em custo ou em diferenciação.	Que tipos de atividades corroboram para vantagem em liderança em custo? Que tipos de atividades corroboram para vantagem em diferenciação?

Fonte: A autora (2017). Elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

Entende-se que esta proposta de modificação do BMC facilitará na elaboração do modelo de negócios e definição das estratégias por parte dos gestores das MPEs. Desta forma, os mesmos estarão avaliando tanto a influência do ambiente interno a organização, quanto o externo. Por conseguinte, o modelo foi reestruturado com o intuito de englobar aspectos relacionados a estratégia a fim de contribuir para a sobrevivência das MPEs.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribuiu para o processo de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) por meio da avaliação, sob a ótica da estratégia, de um modelo de negócios. Para tanto, definiu-se como problema da pesquisa: *Como se articulam a metodologia Business Model Canvas (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter?*

Na esteira do raciocínio os objetivos específicos, definidos a fim de auxiliarem na resposta à problemática, foram alcançados por meio da revisão bibliográfica e da análise de conteúdo qualitativa estrutural. Esta foi construída utilizando-se de âncoras-categorias com base na literatura sobre mortalidade das MPEs e estratégia competitiva. A partir disto, foi avaliada a principal obra sobre *Business Model Canvas*.

Os estudos sobre MPEs revelaram a existência de diferentes critérios para classificação das mesmas, o que torna complexa as pesquisas que envolvem os pequenos negócios. O entendimento sobre a definição das MPEs depende do olhar de cada pesquisador. Todavia, notou-se que dentre as diferentes formas de categorização, a avaliação do faturamento bruto anual é critério mais utilizado e estabelecido no estatuto que regulamenta os pequenos negócios no Brasil.

No cenário empresarial, entende-se que as MPEs possuem características que as distinguem das médias e grandes. Neste sentido, percebe-se que os pequenos negócios precisam ser tratados de forma diferenciada. Todavia, é um equívoco comparar ambos os portes de forma a avaliar a significância de cada um. Ao analisar o contexto brasileiro, os pequenos empreendimentos são importantes, pois são geradores de emprego e renda.

Reconhecidos por possuírem uma estrutura organizacional enxuta, outra característica dos pequenos negócios é ter o dono da empresa como o responsável pelas tomadas de decisões. Desta maneira, as ações estratégicas ocorrem de forma centralizada e emergente, de acordo com o contexto que o dirigente observa. Além disto, percebeu-se como importante compreender o processo de formação e capacitação do empreendedor uma vez que a gestão dos mesmos é caracterizada pela baixa especialização e pela elaboração de estratégias deliberadas, sem formalizá-las. Com base nisto, foi possível constatar que o planejamento estratégico é pouco utilizado nas MPEs e como consequência o gestor tem dificuldade em identificar aspectos, tanto internos quanto externos, que podem influenciar na sobrevivência da empresa.

Foi identificado que a ausência da estratégia deliberada nas micro e pequenas organizações é justificada pelo fato das ferramentas estratégicas serem voltas as médias e grandes empresas. Além disto, a dificuldade em definir os objetivos e metas por parte do pequeno gestor e a falta de conhecimento do mesmo em relação as ferramentas dificulta a aplicação das mesmas.

Percebe-se que a mortalidade das MPEs possui conexões intrínsecas com as especificidades das mesmas, como também com aspectos relacionados a gestão do negócio e ao ambiente externo. Acrescenta-se que tal fenômeno não ocorre devido a atuação ou existência de um único fator crítico para o sucesso da pequena empresa e sim da combinação de mais de um. Posto isto, compreende-se para que os pequenos negócios se mantenham ativos, é necessário que o dirigente acompanhe a influência dos ambientes internos e externos a empresa.

Entende-se que a busca pela excelência nas operações não garante a sobrevivência das MPEs. A partir da interpretação dos fatores que podem influenciar o encerramento das atividades das mesmas foi possível identificar que a busca por um posicionamento estratégico é primordial. O propósito deste é precaver a organização no que diz respeito ao gerenciamento das mudanças. Desta forma, atuando através da combinação das atividades da empresa, definição das estratégias e análise do cenário empresarial.

A partir da determinação do posicionamento estratégico chegou-se à conclusão de que este pode amparar as pequenas organizações a estabelecerem vantagem competitiva na indústria que atua. Compreende-se que ao se tornarem competitivas, as MPEs poderão perpetuarem os seus modelos de negócios. Neste sentido, buscou-se analisar a relação entre o *Business Model Canvas* e a estratégia organizacional de forma a contribuir para com a sobrevivência dos pequenos negócios.

Ao longo da pesquisa observou-se que os conceitos de modelo de negócios e estratégia são plurais. Os pontos em comum entre os mesmos estabelecem relação com o propósito da empresa e seu público alvo. Isto posto, o modelo auxilia a empresa a colocar em prática a estratégia que foi definida. Sendo assim, com base neste delineamento buscar-se-á uma posição competitiva no mercado. No que diz respeito ao BMC, foi identificado que são poucos os estudos que abordam o mesmo de forma acadêmica. Isto poderia estar relacionado ao fato da metodologia ter ganho visibilidade a partir de 2010. Notou-se que a maioria das pesquisas se limitam na aplicação do modelo.

Percebeu-se que o BMC é uma ferramenta de fácil visualização e que propicia o seu desenvolvimento de forma compartilhada. Entende-se que a mesma pode auxiliar o dirigente a descentralizar as tomadas de decisões e analisar a empresa sob a ótica da estratégia. Além disto, tal instrumento possibilita a compreensão do propósito do negócio e o público-alvo destinado ao mesmo. Considera-se isto 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.

A estrutura do BMC oportuniza a criação de modelos de negócios inovadores, independentemente do tamanho da empresa. Além disto, a disposição da ferramenta permite a rápida atualização do modelo, conforme as mudanças do ambiente. Desta forma, compreende-se que esta praticidade possibilita o gestor do pequeno negócio despende pouco tempo na construção e readequação do BMC.

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 conteúdo descrito é apresentado de maneira superficial.

Na esteira do raciocínio, ao longo da pesquisa foi identificado que o BMC possui pontos fortes e fracos no que diz respeito a relação do mesmo com a estratégia organizacional e os fatores críticos para o sucesso das MPEs. O modelo aborda aspectos relacionados tanto ao ambiente interno quanto ao externo da organização. Contudo, notou-se que os mesmos são apresentados de forma acrítica.

Ao observar os fatores legados ao ambiente interno, percebeu-se que o BMC não menciona a influência do gestor na construção do mesmo. 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. Além disto, 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.

No que tange o ambiente externo, o BMC aborda os clientes e os fornecedores. Os primeiros são apresentados como os principais beneficiários da proposta de valor do negócio e os últimos como um dos principais parceiros. Compreendeu-se que o modelo não aponta a influência que estes *stakeholders* podem exercer no que diz respeito a sobrevivência da

empresa. Acrescenta-se que o BMC não menciona a necessidade de identificação dos negócios concorrentes, substitutos e dos possíveis entrantes na indústria que a empresa faz parte.

Chegou-se à conclusão que a maior fraqueza do BMC se baseia no fato do mesmo não abordar relação da empresa e o setor que o negócio da mesma faz parte. Foi identificado que este influencia 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. Desta forma, entendeu-se que sob a ótica da sobrevivência das MPEs é necessário que o dirigente saiba projetar a cadeia de valor e as ações estratégicas do empreendimento conforme o comportamento da indústria.

Percebeu-se a necessidade em reformular a estrutura do BMC de forma a incluir a estratégia organizacional. O *layout* proposto aborda a análise da indústria, considerando as forças competitivas. A intenção foi associar as características do planejamento estratégico a fim de auxiliar o dirigente no que diz respeito a percepção da influência do ambiente externo e seus intervenientes sob a empresa. Portanto, foram incluídas quatro novas unidades: 1- Ameaças, 2- Cadeia de Valor, 3- Estratégia, 4- Fontes de Vantagem Competitiva.

O componente Ameaças foi introduzido com o propósito de elucidar para o dirigente os *stakeholders* que exercem ameaça para a empresa. Desta maneira, pretende-se que o gestor identifique os concorrentes, possíveis substitutos, novos entrantes, fornecedores e clientes que participam do setor e podem influenciar negativamente no que diz respeito a sobrevivência do negócio. Entende-se que a partir disto, o dirigente poderá definir meios para mitigar a interferência destes intervenientes.

A unidade Cadeia de Valor substituiu o componente Canais, pertencente a estrutura original do BMC. Optou-se por esta modificação pelo fato da nova categoria englobar a logística referente ao recebimento dos insumos para fabricação da proposta de valor e para a entrega da mesma. Além disto, tal categoria tem o objetivo de esclarecer para o gestor como o mesmo deve organizar as atividades de forma a obter vantagem competitiva.

Em relação a unidade Estratégia, esta foi incluída com a finalidade de guiar o gestor no que diz respeito a definição de uma posição defensável dentro do setor que atua. Neste sentido, este componente determinará o caminho para obter vantagem competitiva. Além disto, esta unidade possui conexões intrínsecas com a unidade Ameaças, pois é nela que as estratégias para mitigar a influência dos *stakeholders* serão definidas.

No que tange o componente Vantagem Competitiva, este visa esclarecer que tipo de vantagem a empresa pretende estabelecer, seja em custo ou diferenciação. Tal unidade aponta as atividades que são fontes para vantagem. Desta forma, correlaciona todas as outras categorias, pois avalia o negócio como um todo.

Por conseguinte, sob acredita-se que o propósito da pesquisa foi cumprido ao analisar o a associação da metodologia *Business Model Canvas* (BMC) com os fatores críticos para o sucesso das MPEs no Brasil à luz da teoria da estratégia competitiva de Porter. Isto posto, o BMC auxilia o gestor do pequeno negócio a compreender aspectos que podem contribuir para o sucesso da organização. Contudo, observou-se que na perspectiva da estratégia competitiva tal modelo necessita de complementação. Seguindo a linha de raciocínio, este trabalho possui limitações e a necessidade de futuros desdobramentos.

## **8.1. Limitações da Pesquisa**

Este trabalho possui algumas limitações que precisam ser ajustadas:

1. A pesquisa foi desenvolvida sob o aspecto teórico, ou seja, não foi aplicada em uma ou um grupo de empresas;

2. Devido à escassez de pesquisas acadêmicas sobre o BMC, não foi encontrado trabalhos que relacionam o modelo com a mortalidade de micro e pequenas empresas;
3. Não foi desenvolvido um roteiro para aplicação do modelo sugerido;

## **8.2. Futuros Desdobramentos**

Como futuros desdobramentos, sugere-se:

1. Ampliação de pesquisas relacionando as temáticas: estratégia, modelo de negócios e mortalidade de empresas;
2. Desenvolvimento de um roteiro para aplicação do modelo proposto;
3. Validação do roteiro em mais de uma empresa e em diferentes setores.
4. Aplicação do modelo proposto em diferentes empresas, de diversos setores;
5. Avaliação dos resultados, por um determinado intervalo de tempo, com o propósito de ratificar se o modelo proposto contribui para sobrevivência das MPEs;

## 9. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional.** 2013. 339 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2013.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. 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...Porto Alegre**, 2011, p.1-15.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 7, 2012, Florianópolis/SC, março, **Anais ...**, Florianópolis, 2012, p. 1-17.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C. 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... Belo Horizonte**, 2015, p.1-16.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JUNIOR, L. A. A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 6, n. 1, p. 1-18, 2016a.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. 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/RS. **Anais... Passo Fundo**, 2016b, p. 1-16.
- ALDAY, H. E. C. Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALVES, J. N; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, maio/ago. 2013.
- ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária - **Enquadramento de Porte da Empresa.** Portal ANVISA. 2015. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>. Acesso: 19/09/2015.
- ARAÚJO, D. L. A.; MEIRELLES, D. S.; POPADIUK, S.; SEMENSATO, B. I.; COTIZELATI, P. E. 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/ SP, novembro, **Anais...**, São Paulo, 2015, p.1-17.

BATISTA, F. F.; FREITAS, E. C.; SANTIAGO, J. S.; RÊGO, T. F. Uma Investigação acerca da Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa, PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. v. 2, n.º 1, p.56-71, jan-abr/2012.

BANCO DO NORDESTE – BNB- **Programa de Financiamento às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e ao Empreendedor Individual (FNE-MPE)**. 2015. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/programa-de-financiamento-as-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-e-ao-empendedor-individual-fne-mpe>. Acesso: 19/09/2015.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. 2010.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “Grupo de Pesquisa Acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais...**, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 962-979.

BNDES. CIRCULAR Nº 11/2010. **Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias**. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf). Acesso em: 20/04/2015.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 25, n. 74, p. 61-78, mai./ago., 2009.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Mobile: A evolução de um modelo de negócio à frente de seu tempo. In: SemeAd – Seminários em Administração.16.2013, São Paulo/ SP, outubro, **Anais...**, São Paulo, 2013, p.1-16.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do Método Canvas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v. 14, nº. 3, p. 32-48, jul./set. 2015.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. 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**. v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Lex: legislação federal e marginalia**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei complementar. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006, Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei complementar. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 nov. 2011, Seção 1, p. 1.

BRITO, A. C.; TERRA, J. C. C. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders**. 2009. Gestão do Conhecimento Inteligência Empresarial. Disponível em <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Posicionamentoestrat%C3%A9gicoeasistematiza%C3%A7%C3%A3odagest%C3%A3odestakeholders.aspx>> Acesso em: 24 de abril de 2016.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C.A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. **Anais...** São Paulo, 1999.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.2, n. 4, p. 43-53, setembro de 2000.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n.9/10, p. 1033, 2000.

DEÁK, C. **Rent theory and the price of urban land - spatial organization in a capitalist economy**. 1985, 289 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) University of Cambridge, United Kingdom, 1985.

DUDIN, M. N.; KUTSURI, G. N.; FEDOROVA, I. J.; DZUSOVA, S. S.; NAMITULINA, A. Z. The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. **Asian Social Science**, v. 11, n. 7, 290-296, 2015.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo, Pioneira, 1981.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.123-131, out./nov./dez. 1984.

EMPRESÔMETRO. **Empresômetro-MPE**. 2016. Disponível em: <http://empresometro.cn.org.br/>. Acesso: 15/11/2016.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, p. 811-823, 2012.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. 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/SP. março, **Anais ...**, São Paulo, 2008.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. H. 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/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.

FIGUERO, A. F. G.; LEITE FILHO, G. A. Determinação de fatores condicionantes da descontinuidade de empresas sob a ótica dos contadores na cidade de Montes Claros (MG) por meio da Análise Fatorial. In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. 7. 2010, São Paulo/SP. julho, **Anais...** São Paulo, 2010, p.1-16.

FRANÇA, C. L.; BROMAN, G.; ROBERT, K.; BASILE, G.; TRYGG, L. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, p. 1-12, 2016.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n°4, p. 503-521, 2010.

GAVA, E. M. **Concepção e Análise de Modelos de Negócios por meio do Business Model Canvas**. 2014. 80 p. Monografia – MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1ª Edição. Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição, 7ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Edição do autor. Maringá 2000.

GRAPEGGIA, M.; ORTIGARA, A. A.; LEZANA, A. G. R.; SANTOS, P. C. F. Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 28, 2008, Rio de Janeiro/RJ. outubro, **Anais ...**, Rio de Janeiro, 2008.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, n° 3, p. 444-455, jul./set., 2011.

HASENCLEVER, L. **Políticas de Apoio às Pequenas e Médias Empresas na América Latina: Proposta Metodológica**. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2003. (LC/BRS/R.139).

HEXSEL, A. E.; HENKIN, H. Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.3, p. 254-259, jul/ago/set, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO – IBPT. **Causas de desaparecimento das micro e pequenas empresas**. Abril, 2013.

IPEA. **Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. 2012. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf). Acesso: 31/07/2015.

JACKSON, W. T.; SCOTT, D. J.; SCHWAGLER, N. Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 18, n. 2, p. 99-111, 2015.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholders theory. **Academy of Management Review**, pag. 206-221, 1999.

JORNADA SEBRAE. **A força da pequena empresa no Brasil**. Brasília, Ano II, n.13, jul. 1997.

JOYCE, A.; PAQUIN, R.; PIGNEUR, Y. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**. v. 135, p.1474-1486, 2016.

LEANDRO, L. A. L. **A formação superior dos Gestores Ambientais no Brasil: contribuição para a formulação de Diretrizes Curriculares Nacionais**. 2013. 330f. Tese. (Doutorado em Meio Ambiente) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

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

LEONE, N. M. C. P. G.. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G.. 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 - Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012)**.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **Revista de Gestão – REGE**. São Paulo, volume 17, n. 2, p 169-187, abril/junho. 2010.

LIMA, M. V. A.; FILARDI, F.; LOPES, A. L. M.; LIMA, C. R. M. Avaliação Multicritério do risco percebido de falência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n.3, p. 111-126, 2010.

LOPEZ LENS, A. J. **Business Model Canvas como suporte ao diagnóstico de capital intelectual**. 2015. 94 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Produção, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos. 2015.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; CASAROTTO FILHO, N.; CAMILLO, M. G. D. 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/RJ, **Anais...** Rezende, 2013, p.1-13.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.;; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

MASCARENHAS, R. A. D.; RUSSO, S. M. E.; MASCARENHAS, C. C. Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta de Gestão para as Micro e Pequenas Empresas. In: XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. **Anais ...**, Outubro, 2009.

MARTIN, R. Design thinking: achieving insights via the “knowledge funnel”. **Strategy And Leadership**, Boston, v. 38, nº 2, p.37-41, mar./abr., 2010.

MARTINS, J. G. F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. 2014. 78 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal. 2014.

MAYRING, P. **Einführung in die qualitative Sozialforschung** [Introdução à pesquisa social qualitativa]. 5 ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MERCOSUL. **Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum**. 1998.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda. 1986.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª edição. São Paulo, Harbra Ltda. 1998.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento Estratégico Situacional Aplicado a Pequena Empresa: Estudo Comparativo de Casos Aplicado a Empresas do Setor de Serviço Hoteleiro da Região de Brotas-SP**. 2004. 223 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa**. 2015. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1197919311.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197919311.pdf). Acesso em: 19/09/2015.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p.66-75, jul./ago.1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman. 2ª edição, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia** – conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre, Bookman. 4ª edição, 2007.

MISUNAGA, H. Y.; MIYATAKE, A. K.; FILIPPIN, M. 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**, v. 9, n° 2, p. 07-18, jul./dez. 2012.

MORÉ, R. P. O.; TEIXEIRA, C. S.; GONÇALO, C. R. O Canvas aplicado na seleção e no acompanhamento de empresas startups espanholas. In: Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação. 25. 2015, Cuiabá/MT, outubro, **Anais ...**, Cuiabá, 2015, p. 1-6.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of business research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores Determinantes da Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Florianópolis sob a Ótica do Contador, **Revista Eletrônica Estratégia & Negociação Florianópolis**, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013.

NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial- ISCTE. Setembro, 2001.

OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Histórico da Lei Geral**. 2015. Disponível em: <http://www.leigeral.com.br/>. Acesso em: 26/12/2015.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CARSON, D.; CUMMINS, D. Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. **Journal of strategic marketing**. v. 10, n. 3, p. 205-223, setembro, 2002.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional –RGO**. v 3, n. 1, jan/jun, 2010.

OLIVEIRA, W. L. Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento? In: SemeAd – Seminários em Administração.18.2015, São Paulo/ SP, novembro, **Anais...**, São Paulo, 2015, p.1-16.

O'NEILL, T. W. The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. **Reference Services Review**. v. 43, n. 3, p. 450-460, 2015.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 p. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. **Value Creation from E-Business Models**. p.1-26., 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. **Anais...** v. 16, n. 1, p.1-29, 2005.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de Inovação para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.201-208, 2001.

PIMENTA, M. **O Canvas do Modelo de Negócio: aliado do empreendedor inovador**. Blog do Empreendedor. 2014. Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-canvas-do-modelo-de-negocio-aliado-do-empendedor-inovador/>. Acesso em: 22/09/2015.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 23/11/15.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier. 1989.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-81, nov/dez, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2ª Edição. 2004.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier. Edição revista e ampliada. 2009.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Instituição**. 2015. Disponível em: [http://www1.previdencia.gov.br/aeps2006/15\\_01\\_06\\_01.asp](http://www1.previdencia.gov.br/aeps2006/15_01_06_01.asp). Acesso em: 19/09/2015.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo – RGS: Universidade Feevale, 2013.

PUGA, F. P. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. (Texto para Discussão 75) ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

PUGA, F. P. **O apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Texto para Discussão 96) ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

QUADROS, J. N.; SEGATTO, S. S.; WEISE, A. D.; CIPOLAT, C.; SILVEIRA, D. D.; WEBER, L. R. Planejamento Estratégico para Pequena Empresa: Um Estudo de Caso em uma Pequena Empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n.2, p. 71-88, maio-agosto, 2012.

RATTNER, H. Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 72-75, dezembro. 1982.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional.** 2015. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 19/09/2015.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012

RODRÍGUEZ, B. O.; VICEDO, J. C. 10 Pasos para desarrollar um Plan Estratégico y um Business Model Canvas. **3C Empresa.** v. 4, nº 4, 2015.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Administração Estratégica.** LTC, 2003.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

SANTOS, T. L.; MEIRELLES, D. S. 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/ SP, outubro, **Anais...**, São Paulo, 2013, p.1-16.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2011.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa.** São Paulo, 2013a. 6ª edição. Disponível: [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). Acesso em: 20/04/2015.

SEBRAE. **Cartilha O quadro de Modelo de Negócios.** 2013b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar> . Acesso em: 22/11/2015.

SEBRAE. **A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2009 a 2012 Brasil.** Série Estudos e Pesquisas. 2014a. Disponível em: <http://www.bibliotecas>

.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\$File/5175.pdf. Acesso: 20/04/2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho, 2014b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso: 31/07/2015.

SEBRAE. **Quem somos**. 2015a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso: 22/09/2015.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2015b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 23/11/2015.

SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**. nº 54, outubro, 2016a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BEP%20out%202016.pdf>. Acesso em: 14/11/2016.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2016b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 01/10/2016.

SEBRAE-SP. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, Agosto, 2010. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf) Acesso em: 22/10/2015.

SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M.; A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas. **Revista Administra-Ação**, n. 4, p. 1-21, 2007.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2005.

SILVA, S. J. T.; TERENCE, A. C .F.; ESCRIVÃO FILHO, E. 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 Entrepreneurship na América Latina – CIELA, 5, 2007, Campinas. **Anais...** Campinas: 2007.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**. Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLDATTI, L. L.; BICHUETI, R. S. Modelo de Negócio de um Salão de Beleza: Uma análise com base no Business Model Canvas. In: Fórum Internacional ECOINOVAR. 3. 2014, Santa Maria/RS, setembro, **Anais ...** Santa Maria, 2014, p. 1-13.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil. 1985, cap. 7.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. **Anais ...**, São Paulo, Maio. p. 1-12. 2007.

TAFNER, P. **Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação**. Rio de Janeiro: IPEA, Out. 1995. (texto para discussão, N° 386).

TAVARES, D. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas já está em vigor. Lei Geral - Começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios. **Revista SEBRAE**. 20, janeiro/fevereiro de 2007, pág. 20-39.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. 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/ SP, outubro, **Anais...**, São Paulo, 2014, p.1-17.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

TERENCE, A. C. F. **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**. 2008, 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico na pequena empresa: As particularidades das pequenas no processo estratégico. In: FUSCO, José Paulo Alves. **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção**. Arte & Ciências, volume 2, p. 15-28. 2003.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 2, p. 34-50. 2007.

TORO-JARRÍN, M. A.; PONCE-JARAMILLO, I. E.; GÜEMES-CASTORENA, D. Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. **Technological Forecasting and Social Change**, 2016.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449-465, 2012.

TÜRKO, E. S. Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. **Asian Social Science**, v. 12, n. 10, p. 55-62, 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez, 2000.

VERAS, M. **Gerenciamento de Projetos** – Project Model Canvas (PMC). São Paulo: BRASPORT, 2014.

VERGA, E.; TERENCE, A. C. F.; ALBUQUERQUE, A. F. A Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico: Análise de suas especificidades de gestão. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**, São Carlos/SP, outubro, 2010.

VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, p. 505-525, **Anais...**, Londrina/PR, novembro, 2001.

WALKER, E.; BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**.v.22, n.6, p.577-594, 2004.

WALLINL, J.; CHIRUMALLAL, K.; THOMPSON, A. 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/Germany, março, **Anais...**, Bochum, 2013, p. 263-274.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZARIDIS, A. D.; MOUSIOLIS, D. T. Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 463-467, 2014.

ZOLNOWSKI, A.; WEIß, C.; BOHMANN, T. Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas--The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. In: HICSS -, 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. 47. 2014, Hawaii/USA, **Anais...**, Hawaii 2014, p. 718-727.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

## Apêndice A

### Trabalhos encontrados na literatura sobre o *Business Model Canvas*.

AUTOR (ES)	OBJETIVO	PUBLICAÇÃO	REFERÊNCIA
Trimi e Berbegal-Mirabent (2012)	O objetivo deste trabalho foi avançar na compreensão da emergência no desenvolvimento de <i>designs</i> de modelos de negócios no campo do empreendedorismo.	Revista	TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. <b>International Entrepreneurship and Management Journal</b> , v. 8, n. 4, p. 449-465, 2012.
Bonazzi e Meirelles (2013)	O objetivo central é analisar e descrever o modelo de negócio da empresa <i>Movile</i> bem como sua forma de criação e captura de valor.	Congresso	BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. <i>Movile</i> : A evolução de um modelo de negócio à frente de seu tempo. In: SemeAd – Seminários em Administração.16.2013, São Paulo/ SP, outubro, <b>Anais...</b> , São Paulo, 2013, p.1-16.
Macedo et al (2013)	O objetivo da pesquisa é buscar descrever como ocorreu a aplicação da ferramenta de construção de modelo de negócio <i>Business Model Canvas</i> em uma fábrica de móveis de Santa Catarina.	Congresso	MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; CASAROTTO FILHO, N.; CAMILLO, M. G. D. <i>Bussines Model Canvas</i> : a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.10.2013, Rezende/RJ, <b>Anais...</b> , Rezende, 2013, p.1-13.
Santos e Meirelles (2013)	O objetivo deste estudo é avaliar o processo evolutivo do modelo de negócio de uma empresa atuante no segmento de VAS. Para isso adota-se aqui a abordagem transformacional proposta por Demil e Lecocq (2010), tendo como referências as dimensões e componentes essenciais do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2010).	Congresso	SANTOS, T. L.; MEIRELLES, D. S. 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/ SP, outubro, <b>Anais...</b> , São Paulo, 2013, p.1-16.
Wallin, Chirumalla e Thompson (2013)	O objetivo deste trabalho é propor uma abordagem usando o <i>Business Model Canvas</i> associado ao conceito de sistema de serviço de produtos de forma a auxiliar a empresa nas fases iniciais para o desenvolvimento de tal conceito.	Congresso	WALLIN, J.; CHIRUMALLAL, K.; THOMPSON, A. 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/Germany, março, <b>Anais...</b> , Bochum, 2013, p. 263-274.

Bonazzi e Zilber (2014)	O objetivo central é compreender o processo de inovação da DSM ao longo de seu contexto evolutivo, evidenciando uma aproximação teórica do conceito funil de inovação com a ferramenta <i>Business Model Canvas</i> .	Revista	BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. <b>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</b> – RBGN. v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014
Soldatti e Bichueti (2014)	O presente estudo tem como objetivo mapear e analisar o modelo de negócio da empresa Filipe Lavinski, do ramo salão de beleza.	Congresso	SOLDATTI, L. L.; BICHUETI, R. S. Modelo de Negócio de um Salão de Beleza: Uma análise com base no Business Model Canvas. In: Fórum Internacional ECOINOVAR. 3. 2014, Santa Maria/RS, setembro, <b>Anais ...</b> Santa Maria, 2014, p. 1-13.
Teixeira e Lopes (2014)	O objetivo do presente trabalho é esclarecer a relação entre os modelos de negócios de dois bancos públicos federais brasileiros: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. A partir disso, solucionar a falta de uma definição formal padronizada através de meta modelo, para seus elementos, atributos e relacionamentos, e criar um modelo que possa comunicar a informação necessária de uma forma consistente e padronizada.	Congresso	TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. 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/ SP, outubro, <b>Anais...</b> , São Paulo, 2014, p.1-17.
Zolnowski, Weiß e Bohmann (2014)	O artigo tem como objetivo apresentar uma representação para o modelo de negócios de serviços em resposta aos atuais modelos que não capturam aspectos essenciais do serviço, como co-criação. Desta forma, foi aplicado e comparado o <i>Business Model Canvas</i> bem como o <i>Business Model Canvas</i> de Serviço.	Congresso	ZOLNOWSKI, A.; WEIß, C.; BOHMANN, T. Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas--The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. In: HICSS -, 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. 47. 2014, Hawaii/USA, <b>Anais...</b> , Hawaii 2014, p. 718-727.
Araújo et al (2015)	O objetivo principal desta pesquisa consiste em identificar as dimensões do modelo de negócios utilizando o <i>Business Model Canvas</i> , da empresa ALFA Combustíveis no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE.	Congresso	ARAÚJO, D. L. A.; MEIRELLES, D. S.; POPADIUK, S.; SEMENSATO, B. I.; COTI-ZELATI, P. E. 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/ SP, novembro, <b>Anais...</b> , São Paulo, 2015, p.1-17.
Bonazzi e Meirelles (2015)	Este estudo objetivou analisar e descrever o modelo de negócios da empresa <i>Movile</i> e sua forma de criação e captura de valor.	Revista	BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do Método Canvas. <b>Revista Ibero-Americana de Estratégia</b> – RIAE. v. 14, nº. 3, p. 32-48, jul./set. 2015.

Dudin, Kutsuri, Fedorova, Dzusova e Namitulina (2015)	Este artigo visa estudar os fundamentos para orçamentos eficazes com base no conceito de gestão chamado <i>The Business Model Canvas</i> .	Revista	DUDIN, M. N.; KUTSURI, G. N.; FEDOROVA, I. J.; DZUSOVA, S. S.; NAMITULINA, A. Z. The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. <b>Asian Social Science</b> , v. 11, n. 7, 290-296, 2015.
Jackson, Scott e Schwagler (2015)	O objetivo deste trabalho é operacionalizar a abordagem do método de ensino empreendedorismo como apoiado por Neck e Greene através do uso do <i>Business Model Canvas</i> especificamente como se relaciona com a forma como é ensinado questões financeiras no empreendedorismo.	Revista	JACKSON, W. T.; SCOTT, D. J.; SCHWAGLER, N. Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. <b>Journal of Entrepreneurship Education</b> , v. 18, n. 2, p. 99-111, 2015.
Moré, Teixeira e Gonçalves (2015)	O objetivo do artigo é analisar o uso do modelo <i>Canvas</i> na seleção e no acompanhamento de empresas <i>startups</i> no caso do INSTITUTO IDEAS da Cidade Politécnica de Inovação – CPI da Universidade Politécnica de Valência - UPV, Espanha.	Congresso	MORÉ, R. P. O.; TEIXEIRA, C. S.; GONÇALO, C. R. O Canvas aplicado na seleção e no acompanhamento de empresas startups espanholas. In: Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação. 25. 2015, Cuiabá/MT, outubro, <b>Anais ...</b> , Cuiabá, 2015, p. 1-6.
O'Neill (2015)	O objetivo do artigo foi descrever como o organizador gráfico do <i>Business Model Canvas</i> pode ser usado como uma plataforma para a instrução de alfabetização de informações empresariais.	Revista	O'NEILL, T. W. The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. <b>Reference Services Review</b> . v. 43, n. 3, p. 450-460, 2015.
Rodríguez e Vicedo (2015)	Este artigo compara os pontos fortes e fracos do Planejamento Estratégico e BMC, analisando a sua compatibilidade, e propõe um processo para o desenvolvimento de ambos os modelos em simultâneo, de modo a que no final do processo, o empreendedor possua informações detalhadas sobre a situação de sua empresa ou projeto de negócio.	Revista	RODRÍGUEZ, B. O.; VICEDO, J. C. 10 Pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. <b>3C Empresa</b> . v. 4, nº 4, 2015.
França et al (2016)	Neste artigo vamos explorar como o <i>Framework for Strategic Sustainable Development</i> (FSSD) pode informar modelo de negócio de inovação e <i>design</i> , combinando-o com o BMC e ferramentas complementares, métodos e conceitos, tais como técnicas de criatividade, mapeamento de rede de valor, análise do ciclo de vida e sistemas de serviço do produto.	Revista	FRANÇA, C. L.; BROMAN, G.; ROBERT, K.; BASILE, G.; TRYGG, L. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. <b>Journal of Cleaner Production</b> , p. 1-12, 2016.

Joyce, Paquin e Pigneur (2016)	Este artigo propõe a tripla camada do Modelo <i>Canvas</i> de Negócios (TLBMC) como uma ferramenta prática para uma coerente integração entre a economia, preocupações ambientais e sociais em uma visão holística do modelo de negócio de uma organização.	Revista	JOYCE, A.; PAQUIN, R.; PIGNEUR, Y. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. <b>Journal of Cleaner Production</b> . v. 135, p.1474-1486, 2016.
Toro-Jarrín, Ponce-Jaramillo e Güemes-Castorena (2016)	O artigo tem como objetivo apresentar uma metodologia da integração do BMC com o <i>Technology Roadmap</i> (TRM) para fornecer um modelo de negócios e um roteiro de tecnologia para a ideia de negócio ou conceito novo produto que estão alinhados com as necessidades de negócios atuais e futuras.	Revista	TORO-JARRÍN, M. A.; PONCE-JARAMILLO, I. E.; GÜEMES-CASTORENA, D. Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. <b>Technological Forecasting and Social Change</b> , 2016.
Türko (2016)	O estudo tem como objetivo comparar o modelo de negócio e o plano de negócios como ferramentas utilizadas em treinamentos de empreendedorismo através das percepções de alunos de escolas de negócios, com abordagem de usuário.	Revista	TÜRKO, E. S. Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. <b>Asian Social Science</b> , v. 12, n. 10, p. 55-62, 2016.

Fonte: A autora (2017).

## Apêndice B

### Respostas vinculadas a primeira âncora.

1ª Âncora: D → E → EO: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a relação entre os dirigentes, as metas e as políticas operacionais?	
Categoria	Resposta
<b>Atividade-Chave</b>	Não aborda dirigentes e metas. Descrever as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para o modelo de negócios funcionar.
<b>Parcerias Principais</b>	As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.
<b>Recursos Principais</b>	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>Estrutura de Custos</b>	Não aborda.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	<u>Não aborda o dirigente</u> . O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; ampliação das vendas. Pode-se distinguir entre diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que podem coexistir em uma relação da companhia com Segmento de Clientes em particular: Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; <i>Self-service</i> ; serviços automatizados; comunidades; cocriação.
<b>Segmento de Cliente</b>	Não aborda.
<b>Proposta de Valor</b>	<u>Não aborda o dirigente</u> . A proposta de valor resolve um problema ou satisfaz a necessidade do consumidor. Algumas podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.
<b>Canais</b>	Não aborda dirigente. Os Canais servem a diversas funções, incluindo: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar a Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.
<b>Fontes de Receita</b>	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a segunda âncora.

2ª Âncora: D → E → EO: Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre as habilidades gerenciais e a utilização dos recursos da empresa?	
<b>Categoria</b>	<b>Resposta</b>
<b>Atividade-Chave</b>	Não aborda.
<b>Parcerias Principais</b>	Não aborda.
<b>Recursos Principais</b>	O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>Estrutura de Custos</b>	Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Não aborda.
<b>Segmento de Cliente</b>	A organização deve tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um modelo de negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.
<b>Proposta de Valor</b>	A proposta de valor cria valor para um segmento de clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para a necessidade daquele segmento.
<b>Canais</b>	Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.
<b>Fontes de Receita</b>	Cada Fonte de Receitas pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a terceira âncora.

3ª Âncora: EO → E → A: Como o <i>Business Model Canvas</i> relaciona a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?	
Categoria	Resposta
<b>Atividade-Chave</b>	São ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.
<b>Parcerias Principais</b>	Pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares.
<b>Recursos Principais</b>	Não aborda.
<b>Estrutura de Custos</b>	Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os Modelos de Negócios. Mas Estruturas de Baixo Custo são mais importantes em alguns Modelos de Negócios que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre duas grandes classes de Estruturas de Custos: direcionados pelo custo e direcionados pelo valor.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; ampliação das vendas.
<b>Segmento de Cliente</b>	Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar.
<b>Proposta de Valor</b>	A proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Alguns elementos como novidade, desempenho, personalização, preço, <i>design</i> , marca/status, acessibilidade, redução de custo, redução de risco e conveniência/usabilidade.
<b>Canais</b>	Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.
<b>Fontes de Receita</b>	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a quarta âncora.

4ª Âncora: EO → A → D: Como é trabalhada a questão de criação de valor no <i>Business Model Canvas</i> ?	
<b>Categoria</b>	<b>Resposta</b>
<b>Atividade-Chave</b>	São ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.
<b>Parcerias Principais</b>	Não aborda.
<b>Recursos Principais</b>	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>Estrutura de Custos</b>	Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Não aborda.
<b>Segmento de Cliente</b>	Não aborda.
<b>Proposta de Valor</b>	A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Nesse sentido, é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.
<b>Canais</b>	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
<b>Fontes de Receita</b>	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a quinta âncora.

5ª Âncora: A → EO: Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a questão das cinco forças competitiva?	
Categoria	Resposta
Atividade-Chave	Não aborda.
Parcerias Principais	O componente Parcerias Principais descreve a rede de Fornecedores e os parceiros que põem o Modelos de Negócios para funcionar. Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes; <i>joint ventures</i> para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.
Recursos Principais	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.
Estrutura de Custos	Não aborda.
Relacionamento com Clientes	O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas.
Segmento de Cliente	Os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns.
Proposta de Valor	Criando valor para um segmento de clientes específicos.
Canais	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Os Canais servem a diversas funções, incluindo: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar a Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.
Fontes de Receita	Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento.

Fonte: A autora (2017).

**Respostas vinculadas a sexta âncora.**

6ª Âncora: A → E → EO: Como o <i>Business Model Canvas</i> trabalha a relação entre os produtos oferecidos na indústria e os retornos com a sua venda?	
<b>Categoria</b>	<b>Resposta</b>
<b>Atividade-Chave</b>	As atividades-chave podem ser categorizadas desta forma: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. As atividades de produção estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. As atividades de resolução de problemas relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. As atividades de plataforma/rede se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.
<b>Parcerias Principais</b>	Não aborda.
<b>Recursos Principais</b>	Os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita.
<b>Estrutura de Custos</b>	Não aborda.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Não aborda.
<b>Segmento de Cliente</b>	Grupos de clientes representam segmentos distintos se: suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferenciada; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.
<b>Proposta de Valor</b>	Os produtos e serviços criam valor para um segmento de clientes específico.
<b>Canais</b>	Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.
<b>Fontes de Receita</b>	O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar lucro). Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita: Venda de recursos; taxa de uso; Taxa de Assinatura; Empréstimo/ Aluguéis/Leasing; Licenciamento; Taxa de Corretagem; Anúncios. Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a sétima âncora.

<b>7ª Âncora: E → EO → D → A: 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>	
<b>Categoria</b>	<b>Resposta</b>
<b>Atividade-Chave</b>	Não aborda.
<b>Parcerias Principais</b>	As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.
<b>Recursos Principais</b>	Não aborda.
<b>Estrutura de Custos</b>	Não aborda.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Não aborda.
<b>Segmento de Cliente</b>	Não aborda.
<b>Proposta de Valor</b>	A proposta de valor pode representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.
<b>Canais</b>	Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.
<b>Fontes de Receita</b>	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).

Respostas vinculadas a oitava âncora.

8ª Âncora: EO → E → D → A: Como é trabalhado, no <i>Business Model Canvas</i> , a ideia de criação de vantagem competitiva?	
Categoria	Resposta
<b>Atividade-Chave</b>	Não aborda.
<b>Parcerias Principais</b>	Não aborda.
<b>Recursos Principais</b>	Não aborda.
<b>Estrutura de Custos</b>	Não aborda.
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Não aborda.
<b>Segmento de Cliente</b>	Não aborda.
<b>Proposta de Valor</b>	Não aborda.
<b>Canais</b>	Os Canais têm cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria. Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado.
<b>Fontes de Receita</b>	Não aborda.

Fonte: A autora (2017).