



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

O REDESING DO BUSINESS MODEL CANVAS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

ALINE PEREIRA NEVES DA COSTA
UFRRJ

CÉLIO DA SILVA PUPO JÚNIOR
UFRRJ

LUIZ ALBERTO DE LIMA LEANDRO
UFRRJ



O REDESING DO BUSINESS MODEL CANVAS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Resumo

O presente trabalho teve como intuito incorporar a abordagem da Estratégia Competitiva ao *Business Model Canvas* (BMC), a fim de transformá-lo em uma ferramenta estratégica que auxilie o empreendedor a compreender a dinâmica competitiva do ambiente em conjunto com a concepção do negócio. Foi utilizada a ferramenta metodológica de análise de conteúdo qualitativa estrutural, fundamentada na relação entre a Estratégia Organizacional na perspectiva porteriana e nos fatores críticos de sucesso dos pequenos negócios encontrados na literatura nacional sobre o tema. Ao considerar que o modelo de negócios não estabelece uma interação com a abordagem estratégica, percebeu-se a necessidade em reformular a estrutura do BMC de forma a incluir tal fator, reduzindo o risco de mortalidade de pequenas empresas. O *layout* proposto aborda a análise intra-indústria, considerando as influências do ambiente externo. Este estudo caracteriza-se como uma análise preliminar. Cumpre ressaltar, que haverá desdobramentos, pois pesquisas de cunho teórico-metodológico, realizadas em profundidade, serão necessárias para verificar a viabilidade e aplicabilidade de tal projeto de reformulação.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*; Estratégia Competitiva; Pequenos Negócios.

Abstract

The purpose of the present work was to incorporate the Competitive Strategy approach into the Business Model Canvas (BMC), in order to transform it into a strategic tool that helps the entrepreneur to understand the competitive dynamics of the environment in conjunction with business design. The methodological tool was used for the analysis of qualitative structural content, based on the relationship between the Organizational Strategy in the Porterian perspective and on the critical success factors of the small businesses found in the national literature on the subject. Considering that the business model does not establish an interaction with the strategic approach, there was a need to reshape the BMC structure to include such a factor, reducing the risk of small business mortality. The proposed layout addresses the intra-industry analysis, considering the influences of the external environment. This study is characterized as a preliminary analysis. It should be emphasized that there will be unfoldment's, since in-depth theoretical-methodological research will be necessary to verify the feasibility and applicability of such a reformulation project.

Keywords: Business Model Canvas; Competitive Strategy; Small Business



1 Introdução

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). As mudanças ambientais ampliaram a necessidade de as empresas considerarem tão importante quanto a forma de tratamento do cliente, a maneira de capturar de valor, ofertar novos produtos e expandir o negócio (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 Pesquisa & Desenvolvimento e a maneira que a empresa se apresenta ao público. Por este ângulo, 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.

Para Abraham (2013), Andreini e Bettinelli (2017) e Trapp, Voigt e Brem (2018) o modelo de negócio precisa ser ajustado à medida que o ambiente muda ou o negócio cresce. Os autores explicam que diferentes ferramentas, como o *Business Model Canvas* (BMC), podem promover a compreensão do modelo de negócios atual e ajudar a decidir se ele precisa ser ajustado ou substituído. Contudo, uma abordagem de modelo de negócios tem limitações, pois não é o suficiente para auxiliar uma organização a desenvolver uma vantagem competitiva, superar sua concorrência, adquirir ou fundir-se a outra organização, ou se diversificar. Para isto, estratégias e análises das mesmas são necessárias. A estratégia une análises externas com a capacidade e os recursos de uma organização para encontrar maneiras de se tornar um concorrente mais forte (ou encontrar um espaço de mercado sem concorrência) e crescer.

Seguindo a perspectiva apresentada, entende-se que um modelo de negócios não é suficiente para orientar um pequeno empreendimento no cenário competitivo, pois como explicam Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Albuquerque e Escrivão (2012), Misunaga, Miyatake e Filippin (2012), Albuquerque, Escrivão e Carvalho (2015) e Albuquerque et al. (2016) existem fatores relacionados à gestão do negócio que, muitas vezes, quando são negligenciados, podem influenciar negativamente na sobrevivência das micro e pequenas empresas. 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.

O BMC é uma ferramenta popular entre os empreendedores, pois auxilia os mesmos a entender a lógica do negócio pelo fato de ser uma ferramenta simples e prática (Trimi, & Berbegal-Mirabent, 2012, Keane, Cormican & Sheahan, 2018). Além disto, seus criadores, Osterwalder e Pigneur (2011), o apresentam como um método para responder mercados competitivos, complexos e incertos. Por este ponto de vista, considerando as limitações



apontadas por Abraham (2013), Andreini e Bettinelli (2017) e Trapp, Voigt e Brem (2018) em relação aos modelos de negócios, este trabalho tem como objetivo incorporar a abordagem da Estratégia Competitiva ao *Business Model Canvas* a fim de transformá-lo em uma ferramenta estratégica que possa auxiliar o empreendedor a compreender a dinâmica competitiva do ambiente em conjunto com a concepção do negócio. Por conseguinte, foi utilizada a ferramenta metodológica de análise de conteúdo qualitativa estrutural de Mayring (2002), fundamentada na relação entre a Estratégia Organizacional na perspectiva de Porter (1989, 1996, 2004, 2009) e nos fatores críticos de sucesso dos pequenos negócios encontrados na literatura nacional sobre o tema (Viapiana, 2001, Machado & Espinha, 2005, Albuquerque & Escrivão, 2012, Misunaga, Miyatake & Filippin, 2012, Albuquerque, Escrivão & Carvalho, 2015, Albuquerque et al., 2016).

O estudo justifica-se pelo fato de 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 (Souza & Qualharini, 2007). Desta forma, entende-se que a definição do modelo de negócios associado a estratégia 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).

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia Competitiva

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.

A essência da formulação da estratégia competitiva consiste em estabelecer uma relação entre a empresa e o seu ambiente, isto é, uma conciliação entre os seus objetivos e metas (Porter, 2004). Conforme Porter (1996, 2004) e Porter e Kramer (2011) explicam, a análise estrutural da indústria é importante para a empresa, uma vez que é a indústria que influencia as regras competitivas e as possíveis estratégias disponíveis para a organização. A intensidade da concorrência dependerá do que Porter (1989, 2004, 2009) apresenta como cinco forças competitivas, e estas estabelecerão o potencial de lucro e competição da indústria, que é medido em longo prazo.

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

A análise da cadeia de valor atua como uma ferramenta para uma avaliação sistemática das fontes de vantagem competitiva, analisando todas as atividades que são executadas e como elas interagem. Derivando de tal raciocínio é possível compreender o desempenho dos custos e as fontes de diferenciação. Ao desempenhar as atividades de maneira estratégica, com menor custo ou melhor desempenho que seus competidores na indústria, a empresa adquire vantagem competitiva (Porter, 1989, 1996, 2009, Dirisu, Iyiola, & Ibidunni, 2013). A vantagem competitiva resulta da capacidade que a empresa possui para executar de maneira eficiente o



conjunto de atividades necessárias para alcançar um menor custo, em relação ao concorrente, ou de gerar um valor diferenciado para os compradores (Vasconcelos & Cyrino, 2000,).

As empresas em uma mesma indústria podem ter cadeias de valor parecidas. Contudo, o comum é que exista diferença, pois é esta que possibilita a geração de vantagem competitiva (Porter, 2009). Isto posto, uma empresa é tida como rentável se o valor que ela estabelece seja maior que os custos relacionados à criação do produto (Porter, 1989). Sendo assim, Saloner, Shepard e Podolny (2003) argumentam que as atividades de reter e criar valor estão relacionadas. As empresas, para alcançá-las, pendem a trabalhar de forma cooperativa ou competitiva de modo que, por meio da criação e retenção de valor, seja obtida vantagem competitiva sustentável.

2.2 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* surgiu a partir de pesquisas de Osterwalder e Pigneur (2003, 2011) que 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. Os autores expõem que um modelo de negócios deve descrever como o valor é criado, entregue e capturado por uma organização. Além disto, explicam que o mesmo deve ser simples e de fácil compreensão, sem assingelar o funcionamento de uma empresa. Sendo assim, o *Business Model Canvas* (BMC) é apresentado como uma metodologia de modelagem de negócios.

O BMC é composto de nove segmentos (ou categorias): Atividades-Chave, Parcerias Principais, Recursos Principais, Estrutura de Custos, Relacionamento com Clientes, Segmento de Cliente, Proposta de Valor, Canais e Fontes de Receitas. Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que estes 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 retratado por desenhos e não um texto corrido; 2. Visão Sistêmica, pois permite visualizar a comunicação entre os nove blocos; 3. Cocriação, pois devido às características anteriores favorece que pessoas de diferentes níveis, conhecimentos e experiências colaborem para a construção do negócio; e 4. Simplicidade e Aplicabilidade, pois devido ao seu formato e clareza possibilita que o modelo seja construído e corrigido em menos tempo (Osterwalder & Pigneur, 2011 SEBRAE, 2013).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), SEBRAE (2013) 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 segmento proposto de valor funciona como um intermediário entre os lados. 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.

Trabalhos como as de Orofino (2011), Macedo et al. (2013), Bonazzi e Meirelles (2013, 2015), Macedo et al. (2013), Soldatti e Bichueti (2014), Teixeira e Lopes (2014), Zolnowski,



Weiß e Bohmann (2014), Araújo et al. (2015), Dudin et al. (2015), Jackson, Scott e Schwagler (2015), Moré, Teixeira e Gonçalo (2015), O'Neill (2015) e Türko (2016) apresentam estudos práticos do BMC. As pesquisas discutem a aplicação da ferramenta como uma metodologia de modelagem de negócio inovador com o objetivo criar e capturar valor para empresa e/ou facilitar o ensino no campo do empreendedorismo.

Na pesquisa realizada por Santos e Meirelles (2013) foi possível verificar a aplicação do BMC por meio da avaliação da transformação do modelo de negócio de uma empresa de *telemarketing*. Já estudos 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) combinaram ao BMC outras ferramentas estratégicas como, por exemplo, *Technology Roadmap* com a finalidade de aperfeiçoá-lo. Todavia, nenhuma das pesquisas citadas estabelecem uma relação entre o BMC e a estratégia competitiva.

O BMC é apontado como uma ferramenta importante para os empreendedores, pois auxilia os mesmos a refletirem sobre o desenvolvimento do negócio. Além disto, o formato facilita a comunicação entre as partes interessadas e permite que o empreendedor tenha uma visão individual e global dos elementos do negócio (Trimi, & Berbegal-Mirabent, 2012).

2.3 Fatores Críticos de Sucesso dos Pequenos Negócios

O sucesso empresarial é exposto na pesquisa de Viapiana (2001) quando uma organização consegue desenvolver uma visão de longo prazo, adicionando 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.

Concordando com Viapiana (2001), a pesquisa de Morrison, Breen e Ali (2003) explica que o sucesso da pequena empresa não depende, exclusivamente, das habilidades do empreendedor e dos objetivos do mesmo. Trabalhos como os de Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Albuquerque e Escrivão (2012), Misunaga, Miyatake e Filippin (2012), Albuquerque, Escrivão e Carvalho (2015) e Albuquerque et al. (2016) expõem que um dos fatores críticos para o sucesso de um pequeno negócio é o processo de gestão. Além disto Zaridis e Mousiolis (2014) 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.

Neste sentido, entende-se que os fatores relacionados a mortalidade dos pequenos negócios estão relacionados 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, pesquisas como os de Viapiana (2001), Machado e Espinha (2005), Ferreira et al. (2008, 2012), Lima et al. (2010), Albuquerque e Escrivão (2012), Nascimento et al. (2013), Albuquerque, Escrivão e Carvalho (2015) e Albuquerque et al. (2016) propõem uma classificação geral relacionada a três categorias: dirigentes (que engloba aspectos que dizem respeito as características individuais do empreendedor); empresa (aponta para questões que dizem respeito à estrutura interna da organização); e ambiente (envolve elementos externos a organização que o gestor não pode controlar). Os fatores podem ser visualizados no Quadro 1.

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

A-MBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	
AMBIENTE	EMPRESA	DIRIGENTE
<ol style="list-style-type: none">1. Concorrência;2. Condições econômicas;3. Clientes (mercado consumidor);4. Setor de negócio;5. Acesso a financiamento;6. Localização;7. Aconselhamento profissional8. Carga tributária;9. Acesso a novas tecnologias;10. Mercado fornecedor;11. Legislação;12. Pertencer a grupos minoritários;13. Morte do sócio;14. Furto e/ou assalto;15. Incêndio;16. Falta de sucessores;17. Vendas ao governo;18. Fraude/desastre;19. Transações entre empresas	<ol style="list-style-type: none">1. Planejamento formal;2. Recursos das áreas funcionais;3. Gestão da informação;4. Composição societária (estrutura legal);5. Tamanho (porte);6. Capacidade de inovação;7. Idade da empresa;8. Estágio de vida da empresa;9. Estrutura organizacional;10. Tipo de estabelecimento;11. Desenvolvimento de projetos de negócio;12. Aspectos específicos de franquia.	<ol style="list-style-type: none">1. Experiência gerencial no setor de negócio;2. Nível educacional;3. As características individuais;4. Habilidades gerenciais;5. Laços sociais;6. Idade, valores e crenças;7. Decisão voluntária;8. Motivação para abertura;9. Outros conhecimentos gerenciais;10. Gênero;11. Capital próprio.

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

3 Metodologia

Este artigo foi delineado sob a ótica descritiva e seguiu um *design* de pesquisa bibliográfica, pois a análise dos dados partiu do levantamento da principal obra sobre o *Business Model Canvas* (BMC). Sendo assim, utilizou-se os nove capítulos do livro “*Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*”, referentes a explicação dos componentes do BMC: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 20-41).

Para a análise utilizou-se o formato de análise de conteúdo qualitativa estrutural proposta por Mayring (2002). O autor aponta que o propósito deste formato de análise 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.

Fundamentada na 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 (categoria fundamental deste estudo), deveria ser analisado com base nas suas nove unidades, que foram denominadas subcategorias do estudo: 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\$). Sendo assim, os segmentos do BMC foram avaliados com base nas categorias



derivadas do referencial – sintetizado no Quadro 2: Ambiente (A); Empresa (E); Dirigente (D) e após isto estas foram interligadas com a categoria de análise fundamental (Estratégia Organizacional-EO). Para os fins deste trabalho a categoria fundamental (EO) e as três categorias derivadas (A – E – D) foram todas denominadas categorias estruturantes e tratadas na operacionalização da análise como tal. Além disto, ressalta-se que as categorias estruturantes e as subcategorias desta pesquisa foram definidas *a priori* de acordo os propósitos do estudo.

Quadro 2 - Relação entre as categorias.

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

Fonte: Os autores (2018).

As âncoras (Quadro 3) foram definidas no formato de perguntas e constituídas a partir das relações expostas no Quadro 2. A partir das âncoras os elementos textuais dos capítulos referentes às nove unidades do BMC foram analisados de forma a buscar as respostas relacionadas a como integrar a abordagem da estratégia competitiva ao referido modelo de negócios. Isto posto, a análise foi construída no formato descritivo.

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

GRUPO DE SUBCATEGORIAS
Atividades-Chave Parcerias Principais Recursos Principais Estrutura de Custos Relacionamento com Clientes Segmento de Cliente Proposta de Valor Canais Fontes de Receitas
ÂNCORAS
D → E → EO: Como trabalhar, no BMC, a visão do dirigente no que tange o estabelecimento das políticas operacionais?
EO → E → A: Como o BMC pode relacionar a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?
EO → A → D: Como a criação de valor pode ser compreendida no BMC?
EO → E → D → A: Como pode ser trabalhado, no BMC, a ideia de criação de vantagem competitiva?

Fonte: Os autores (2018). Elaborado a partir de Leandro (2013).

4 Análise do *Business Model Canvas*

A estrutura do *Business Model Canvas* (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 este tipo de praticidade proporciona o gestor do pequeno negócio despendendo pouco tempo na construção e readequação do *Canvas*.

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 Osterwalder e Pigneur (2011) é apresentado de maneira superficial. Desta forma, as âncoras foram pontuadas individualmente em cada subcategoria de forma a incorporar abordagem da Estratégia Competitiva ao *Business Model Canvas* a fim de transformá-lo em uma ferramenta estratégica.

D → E → EO: Como trabalhar, no BMC, a visão do dirigente no que tange o estabelecimento das políticas operacionais?

A literatura base sobre o BMC expõe que as políticas operacionais são definidas com base no segmento de clientes que o negócio atende, ou seja, estão atreladas a fatores externos. Isto posto, pôde-se observar que a metodologia expõe que o modelo de negócios é criado para solucionar um problema identificado ou satisfazer a necessidade do consumidor. Neste sentido, o relacionamento com clientes pode ser guiado por diferentes motivações como, por exemplo, a conquista do cliente, retenção do mesmo e ampliação das vendas.

Outro ponto a se destacar é que o gerenciamento dos canais, recurso e definição das atividades principais também giram ao entorno da figura do cliente. Quanto ao estabelecimento das parcerias, esta unidade é apontada como uma peça fundamental para o BMC, pois as empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Desta forma, entende-se que o modelo precisa abordar uma relação entre a meta do negócio e a estratégia de gestão sem ficar preso a figura do cliente. Entende-se que o cliente é importante para o negócio, mas como Porter (1989, 2004, 2009) explica o consumidor pode ser uma ameaça no sentido de utilizar a posição que ocupa na indústria com o propósito de forçar a diminuição dos preços ou de se integrar para trás. Isto posto, as políticas internas de operação precisam ser definidas com base visão global da estrutura organizacional da empresa.

EO → E → A: Como o BMC pode relacionar a estratégia empresarial e o posicionamento dentro de uma indústria?

Observou-se que no BMC há uma tentativa de relacionar aspectos de uma análise estrutural da indústria no sentido de buscar estabelecer parcerias com os fornecedores objetivando a otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares (Osterwalder & Pigneur, 2011). Além disto, a definição do segmento de clientes, como também a proposta de valor a ser oferecida são correlacionadas as atividades definidas como as chaves para operar o negócio com sucesso e a estrutura de custos a ser seguida.

Apesar do BMC apontar conceitos como os de atender nichos de mercado e realizar economia de escala, não é feita uma correlação com a busca de um posicionamento defensável dentro de uma indústria conforme indica Porter (2004). Além disto, os fornecedores e os clientes são interpretados de maneira acrítica uma vez que o modelo os expõe como os únicos intervenientes do negócio e que papel de ambos se resumem a parceiros. Neste sentido, é necessário relacionar ao modelo a questão da análise do setor que negócio faz parte, considerando a busca por uma posição defensável de longo prazo, a presença da concorrência, de possíveis substitutos, possíveis entrantes e que os clientes e fornecedores podem ser parceiros, mas também ameaças ao negócio.

**EO → A → D: Como a criação de valor pode ser compreendida no BMC?**

A proposta de valor é apresentada como um 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 (Osterwalder & Pigneur, 2011). A criação de valor é indicada por Porter (1989) como a quantia que o cliente está disposto a pagar pelo produto que a empresa oferece. Como consequência, a rentabilidade do negócio é avaliada se o valor que é estabelecido supera os custos.

No BMC são apontados itens presentes na análise da cadeia de valor, como: atividades-chaves, recursos, a estrutura de custos, os canais, os clientes e os fornecedores. Todavia, tais conceitos não são compreendidos de forma completa conforme aponta Porter (1989). Deste modo, é necessário que aspectos relacionados à aquisição de materiais, gestão de canais a jusante e a montante, definição das atividades principais e divulgação e venda dos produtos fiquem mais claros para auxiliar na visualização da estrutura da cadeia de valor de forma evidenciar as fontes de vantagem competitiva.

EO → E → D → A: Como pode ser trabalhado, no BMC, a ideia de criação de vantagem competitiva?

O modelo não correlaciona a definição da proposta de valor com a possibilidade de obter vantagem competitiva no setor que o negócio faz parte. Também não é considerado a obtenção da vantagem ao relacionar a definição da estrutura de custos, com a o segmento de clientes, parcerias com o fornecedores e acesso aos recursos. Além disto, Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que o acesso canais exclusivos é uma fonte para conquistar o sucesso ao entregar a proposta de valor para o cliente, mas não determinam a conexão com o conceito de vantagem competitiva (Porter, 1989, 2004).

Neste sentido, entende-se que após todo delineamento do negócio é importante que o modelo possa apontar para o gestor quais aspectos o mesmo pode ser competitivo na indústria. Desta forma, isto possibilita uma visão global da estratégia da empresa de forma a buscar ofertar uma proposta de valor mais atrativa em comparação aos concorrentes.

Com base nas respostas das âncoras, percebeu-se que para incorporar a abordagem da estratégia competitiva ao *Business Model Canvas*, existe a necessidade de reformular a estrutura do mesmo. O *layout* proposto considera uma análise global da indústria. Desta forma, a intenção foi associar conceitos relacionados a percepção da influência do ambiente externo e seus intervenientes na definição do negócio. Portanto, sugere-se a inclusão de quatro novas unidades: 1- Ameaças, 2- Cadeia de Valor, 3- Estratégia, 4- Fontes de Vantagem Competitiva (Figura 1).

A reestruturação separa os segmentos do *Business Model Canvas* 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, a finalidade do negócio. Este grupo é considerado o elo entre os outros grupos; Grupo 3: Relacionamento com os Clientes e Segmento de Clientes – objetiva em identificar para quem o negócio é constituído, público alvo; Grupo 4: Estratégia, Ameaças e Fontes de Vantagem Competitiva – tem o propósito de analisar o setor que o negócio faz parte, buscando uma posição competitiva defensável; 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 devem ser reformuladas no sentido de



avaliar a constituição de negócio de forma crítica. No que diz respeito as quatro novas unidades, estas têm o propósito de associar a análise setorial ao modelo.

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

Figura 1. Proposta de associação do *Business Model Canvas* com a abordagem da Estratégia Competitiva.
Fonte: Os autores (2018). Elaborado a partir de Osterwalder & Pigneur (2011).

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 de a 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.

Entende-se que esta proposta de modificação do BMC facilitará na elaboração do modelo de negócios e definição das estratégias por parte dos gestores dos pequenos. 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 dos pequenos empreendimentos.



5 Considerações Finais

A essência do *Business Model Canvas* é ser um modelo de negócios inovador e de fácil aplicação. Por ser uma ferramenta popular no meio empreendedor, a mesma permite que o gestor tenha uma visão global em relação ao o quê o negócio pretende ser. Todavia, a ausência da interação com a estratégia, principalmente com os aspectos relacionados ao ambiente externo, torna o modelo incompleto. Além disto, ao se tratar do delineamento de um pequeno negócio, existem aspectos abordados na literatura que podem influenciar a sobrevivência dos mesmos e que o *Canvas* não aborda profundamente.

A ideia de incorporar a estratégia competitiva ao BMC objetivou-se em suprir os *gaps* que a ferramenta apresenta. Neste sentido, o modelo foi analisado a partir de seus componentes a fim de avaliar em que pontos do *Canvas* a abordagem estratégica poderia ser associada. Além disto, o objetivo da análise foi criar uma estrutura que auxilie o gestor da micro e pequena empresa a idealizar o propósito negócio considerando de forma crítica questões relacionadas aos ambientes interno e externo a organização. Desta forma, compreende-se que sob o olhar dos fatores que podem influenciar na sobrevivência dos pequenos negócios, é primordial que o dirigente saiba delinear a cadeia de valor e as ações estratégicas dos negócio de acordo com o comportamento da indústria da qual pertence.

A inclusão das categorias Ameaças, Cadeia de Valor, Estratégia, Fontes de Vantagem Competitiva fez-se necessário pelo fato de o BMC apresentar uma baixa interpretação da influência do ambiente externo no negócio. Além do mais, os segmentos de clientes e fornecedores são avaliados de maneira acrítica. Como não há uma definição da estratégia a ser adotada, o modelo não considera a existência de produtos substitutos, possibilidade novos entrantes na indústria e interferência dos concorrentes no negócio. Outro ponto que precisa de atenção é o fato de as atividades não estarem associadas ao estabelecimento de vantagem competitiva e a cadeia de valor não é compreendida em sua totalidade.

Destaca-se que tal proposta é um esboço. Desta forma, cumpre ressaltar, que haverá desdobramentos deste trabalho, pois pesquisas de cunho teórica-metodológica mais empíricas realizadas em profundidade serão necessárias para verificar a viabilidade e aplicabilidade deste projeto de reformulação. Isto posto, compreende-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado. Além disto, o mesmo contribui para o meio acadêmico ao apresentar uma avaliação de como um modelo de negócios associado à estratégia pode ajudar a aumentar a sobrevivência das dos pequenos negócios.

Referências

Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis?, *Strategy & Leadership*, 41(2), 31-38.

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

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



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

Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). Business Model Innovation: A Thematic Map. In *Business Model Innovation* (pp. 55-116). Springer, Cham.

Araújo, D. L. A., Meirelles, D. S., Popadiuk, S., Semensato, B. I., & Coti-Zelati, P. E. (2015) Modelo de Negócio: As operações de uma Distribuidora de Combustíveis no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. In: SemeAd – Seminários em Administração.18.2015, São Paulo, *Anais Seminários em Administração*, 18 ed. São Paulo, SP, Brasil,1-17.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



- Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65-74.
- Leandro, L. A. L. (2013). *A formação superior dos Gestores Ambientais no Brasil: contribuição para a formulação de Diretrizes Curriculares Nacionais*. Tese de Doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Lima, M. V. A., Filardi, F., Lopes, A. L. M., & Lima, C. R. M. (2010). Avaliação Multicritério do risco percebido de falência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 3 (3) 111-126.
- Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Fº, N., & Camillo, M. G. D. (2013). Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Rezende, *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10 ed.*, Rezende, RJ, Brasil, 1-13.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2005). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, 3 (1), 51-64.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* [Introdução à pesquisa social qualitativa]. (quinta edição). Weinheim: Beltz.
- Misunaga, H. Y., Miyatake, A. K., & Filippin, M. (2012). Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: Ensaio Teórico Sobre os Motivos do Fechamento Prematuro de Empresas e Lacunas de Pesquisa. *Maringá Management: Revista Ciências Empresariais*, 9, (2), 07-18.
- Moré, R. P. O., Teixeira, C. S., & Gonçalo, C. R. (2015). O Canvas aplicado na seleção e no acompanhamento de empresas startups espanholas. In: Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, 25, 2015, Cuiabá, *Anais da Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, 25 ed.*, Cuiabá, MT, Brasil, 1-6.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: intention, ability e opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41 (4), 417-425.
- Nascimento, M., Lima, C. R. M., Lima, M. A., & Ensslin, E. R. (2013). Fatores Determinantes da Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Florianópolis sob a Ótica do Contador, *Revista Eletrônica Estratégia & Negociação Florianópolis*, 6 (2), 244-283.
- O'Neill, T. W. (2015). The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. *Reference Services Review*, 43, (3), 450-460.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, SC, Brasil.



Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2003). An ontology for e-business models. *Chapter In Wendy Currie (ED)- Value Creation from E-Business Models*, 1-26.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Pimenta, M. (2014, junho). *O Canvas do Modelo de Negócio: aliado do empreendedor inovador*. Blog do Empreendedor. 2014. Recuperado em 22 de setembro de 2015, do <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-canvas-do-modelo-de-negocioaliado-do-empendedor-inovador/>.

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

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-81.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.

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

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value – How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business School*.

Rodríguez, B. O. & Vicedo, J. C. (2015). 10 Pasos para desarrollar um Plan Estratégico y um Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4 (4), 231-247.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2003). *Administração Estratégica*. LTC.

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

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

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

Souza, W., & Qualharini, E. (2007). O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac, 3, 2007, *Anais do Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac, 3 ed.*, São Paulo, SP, Brasil. p. 1-12.



Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43 (2), 172-194.

Teixeira, L. C. M. & Lopes, H. E. G. (2014). Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. In: SemeAd – Seminários em Administração, 17, 2014, São Paulo, *Anais do Seminários em Administração, 17 ed.*, São Paulo, SP, Brasil, 1-17.

Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 213-225.

Trapp, M., Voigt, K. I., & Brem, A. (2018). Business models for corporate innovation management: Introduction of a business model innovation tool for established firms. *International Journal of Innovation Management*, 22(01), 1850007.

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.

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

Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.

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

Viapiana, C. (2001). Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, 2001, Londrina, *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2. ed.*, Londrina, PR, Brasil, 2001, 505-525.

Wallin, J., Chirumallal, K., & Thompson, A. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. In: Product-Service Integration for Sustainable Solutions: Proceedings of the International Conference on Industrial Product-Service Systems, 5, 2013, Bochum, *Anais de Product-Service Integration for Sustainable Solutions: Proceedings of the International Conference on Industrial Product-Service Systems, 5 ed.*, Bochum, Germany, 263-274.

Zaridis, A. D. & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.

Zolnowski, A., Weiß, C. & Bohmann, T. (2014). Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas--The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. In: HICSS - Hawaii International Conference on System Sciences, 47, 2014, Hawaii, *Anais do Hawaii International Conference on System Sciences, 47 ed.*, Hawaii, USA, 718-727.