

APLICAÇÃO DO “BUSINESS MODEL CANVAS” EM MPEs DO LESTE FLUMINENSE

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/ Problematização: As MPEs representam 90% das empresas brasileiras, 30% do PIB (ABDI, FGV, 2022), contudo há um desafio de sobrevivência, pois tiveram seus negócios descontinuados em: 9,4% em 2020, 9,1% em 2021 e 9,8% em 2022. A maioria das MPEs brasileiras tem dificuldade na gestão, e não aplicam planos de negócios. Assim, resulta em perdas de oportunidades que trariam sucesso financeiro. A aplicação do modelo Canvas (BMC) por agentes de inovação (ALI) atende à necessidades de ferramenta para plano estratégico e melhorias em inovação viável para as MPEs do leste fluminense?

Objetivo/proposta: Em função da dificuldade da criação de planos de negócios e processos de inovação, a proposta do artigo visa: Aplicar o modelo de negócio Business Model Canvas (BMC) em 8 PMEs para verificar se o modelo atende às necessidades.

Procedimentos Metodológicos: Na aplicação do modelo de negócio Business Model Canvas (BMC) pelos agentes locais de inovação (ALI) nas PMEs do Leste Fluminense, foram selecionadas 8 empresas de um grupo 44. Preliminarmente, para coleta das informações necessárias à aplicação do modelo, foram realizadas entrevistas com os empreendedores, análise por meio da ferramenta Radar de Inovação e matriz SWOT. Por fim, foram comparados os resultados da aplicação do Business Model Canvas, analisadas a aderência dos empreendedores ao modelo, as melhorias de inovação e resultados para a gestão estratégica dos recursos.

Principais Resultados: A partir das informações coletadas nas entrevistas com os empreendedores, na matriz SWOT e Radar de Inovação, definiu-se as necessidades e componentes para aplicação do Canvas (Quando 3). Verificou-se melhoria no desempenho em inovação, pois as 8 empresas obtiveram ideias de melhorias em inovação, e incremento no desempenho da inovação nas empresas, sendo que do ciclo 0 ao 1 a nota aumentou em 0,4%, e do ciclo 1 ao 2 aumentou em 0,3% (Quadro 4). As dimensões mais trabalhadas no plano de ação, foram: agregação de valor (15%), processos (13%) e presença (11%) (Figura 3).

Considerações Finais / Conclusão : A implantação do modelo de negócio Business Model Canvas por consultores do Projeto Agente Local de Inovação no leste fluminense, teve aderência dos empreendedores e mostrou-se bem-sucedida, na medida que trata-se de uma ferramenta simples de fácil acesso, através da internet ou aplicativos de celular, e útil para auxiliar os empreendedores em suas necessidades de inovação (Quadro 3), e resultou em melhorias nas notas dos empreendedores no radar de Inovação (Quadro 4), e ajudou no desenvolvimento dos planos de ações (Figura 3).

Contribuições do Trabalho: A presente pesquisa contribui para a pesquisa concernente a aplicação do modelo de negócio Business Model Canvas (BMC) em empresas brasileiras, na medida constatou a adesão dos empreendedores, e o sucesso da aplicação do modelo de negócios em todas as empresas implementadas.

Palavras Chave: BUSINESS MODEL CANVAS, RADAR DE INOVAÇÃO, MPEs

1 INTRODUÇÃO

As MPes são expressivas para a economia brasileira, porém de baixa renda. Atualmente as MPes representam 90% das empresas brasileiras (ABDI, FGV, 2022), e que geram 80% dos empregos criados no Brasil (SEBRAE, 2022), mas contribuem apenas com 30% do PIB do país (ABDI, FGV, 2022).

A sobrevivência é um grande desafio para os empreendedores no Brasil. Os empreendedores que descontinuaram o negócio representam de 9,4% em 2020, 9,1% em 2021 e 9,8% em 2022. Apresentam-se como principais causas das falências, as dificuldades na administração de recursos financeiros e na elaboração e manutenção de um plano de negócios, gerando como consequência a perda na perspectiva de geração de renda, conforme comprovase nos resultados financeiros, as MPes que não apresentavam lucros e que estavam com dificuldades financeiras representam 26,1% em 2020, 24,4% em 2021 e 35,2% em 2022 (GEM, 2022).

Em virtude dessa realidade, surgem as seguintes questões: A aplicação do modelo Canvas (BMC) por agentes de inovação (ALI) atende à necessidades de ferramenta para plano estratégico e melhorias em inovação viável para as MPes do leste fluminense?

Em função da dificuldade da criação de planos de negócios e processos de inovação, a proposta do artigo visa: Aplicar o modelo de negócio “Business Model Canvas” (BMC) em 8 PMEs para verificar se o modelo atende às necessidades.

Na aplicação do modelo de negócio “Business Model Canvas” (BMC) pelos agentes locais de inovação (ALI) nas PMEs do Leste Fluminense, foram selecionadas 8 empresas de um grupo 44. Preliminarmente, para coleta das informações necessárias à aplicação do modelo, foram realizadas entrevistas com os empreendedores, análise por meio da ferramenta Radar de Inovação e matriz SWOT. Por fim, foram comparados os resultados da aplicação do Business Model Canvas, a analisadas a aderência dos empreendedores ao model, as melhorias de inovação e resultados para a gestão estratégica dos recursos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A baixa competitividade e dificuldade de sobrevivência das MPes, pode ser minimizada com a utilização de ferramentas de planejamento estratégico (KRAUS, REICHE, RESCHKE, 2007). Espera-se, que a aplicação de modelos de negócio, com maior aderência na utilização, e menos abandono, resulte na diminuição da mortalidade de empresas (TAKAHASHI, 2016).

Os estudos empíricos analisados revelam evidências positivas melhoria de desempenho operacional para MPes que utilizam o planejamento estratégico (ROBINSON, PEARCE, 1984; KRAUS, REICHE, RESCHKE, 2007). E também evidências positivas entre planejamento e sucesso financeiro (BRACKER *at al*, 1984; SCHWENK, SHRADER, 1993), e crescimento nas vendas e lucratividade (LYLE *at al*, 1993; KRAUS, REICHE, RESCHKE, 2007). Nesse sentido, a implantação de ferramentas que incorporem o planejamento estratégico ao modelo de negócios, na forma proposta pelo modelo de negócios Canvas, pode aumentar a chance de sobrevivência e de sucesso dos empreendimentos.

A principal problemática que motivou Alexander Osterwalder em sua pesquisa em 2004, foi a grande demanda do e-commerce com o advento da internet. As novas tecnologias de comunicação tornaram processos mais ágeis, de forma que as antigas ferramentas se tornaram obsoletas (OSTERWALTER, 2004).

Na aplicação do modelo Canvas, os consultores do projeto de Agentes Locais (ALI) utilizaram a ferramenta “radar de inovação” (BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022).

2.1 Projeto de Agentes Locais (ALI)

A definição do termo inovação é associada aos avanços tecnológicos necessários para o desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade de negócios de qualquer porte (SCHUMPETER, 1961). Na proposta de inovação aplicada pelos consultores do Projeto de Agentes Locais (ALI), são incluídas como inovações nas categorias de serviços e produtos tudo o que modifica sua configuração tradicional. Com isso, entende-se como Inovação qualquer introdução de novidade ou aperfeiçoamento no mercado consumidor ou ambiente empresarial (BACHMANN, 2015). Essa pode se apresentar na forma de novos produtos, serviços, processos, métodos de marketing ou inovações organizacionais.

A principal característica de um pequeno empreendimento, para ser considerado inovador, é a flexibilidade com que sua gestão é conduzida (DRUCKER, 1974). Sendo assim, toda empresa deve buscar construir sua própria estratégia de gestão de mudança. Para o projeto Agente Local de Inovação, inovar é mudar, se adaptar, otimizar recursos ou reduzir custos (BACHMANN, 2015).

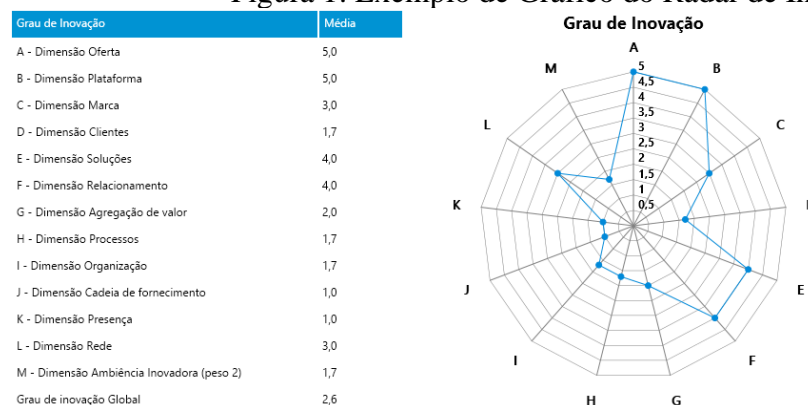
Uma das ferramentas utilizadas pelos Agentes Locais de Inovação do Sebrae é o Guia de Inovação: Instrumento Para a Melhoria das Dimensões das Inovações (BACHMANN, 2015; BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022). Nele, os processos de inovação nas empresas são executados em cinco partes distintas, sendo elas: (i) Levantamento de Ideias; (ii) Escolha das Ideias que serão apresentadas; (iii) Definição de Recursos necessários; (iv) Implementação das ideias; e, em paralelo, a etapa de (v) Aprendizagem, que serve para documentar.

2.2 Radar de Inovação

O Radar de Inovação é uma ferramenta utilizada pelo projeto Agente Local de Inovação, subdividido em 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede, Ambiência Inovadora. Essas Dimensões são analisadas através trinta e duas questões, focadas em aspectos cíclicos de implantação de inovação (SEBRAE, 2016, BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022).

A ferramenta do Radar da Inovação aplicada pelo Programa ALI do SEBRAE (Figura 1) possui pequenas alterações em comparação ao Radar de Sawhney, Wolcoot e Arroniz (PAREDES, SANTANA, ALBUQUERQUE, 2015)

Figura 1: Exemplo de Gráfico do Radar de Inovação



Fonte: SEBRAE (2016)

No Quadro 1 pode-se observar um melhor detalhamento das dimensões de análise. Da mesma forma existem questionários distintos para cada segmento, se distinguindo nas seguintes subáreas: indústria, comércio e serviços.

Quadro 1: Dimensões do Radar de Inovação e suas definições

Nº	Dimensões	Conceitos
1	Oferta	Produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
2	Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizados, analisando o modo de fazer e de prestar serviços.
3	Marca	Forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.
4	Cliente	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos, satisfazendo às suas necessidades.
5	Solução	Combinação customizada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente
6	Relacionamento	Experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.
7	Agregação de valor	Forma pela qual a empresa percebe novas formas de captar e transferir valor ao cliente.
8	Processos	Configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa, a fim de produzir um produto ou prestar um serviço
9	Organização	Modo como a empresa está estruturada, relacionando as parcerias estabelecidas com o papel e a responsabilidade dos colaboradores.
10	Cadeia de Fornecimento	Sequência de atividades que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega, abrangendo aspectos relacionados com a logística do negócio
11	Presença	Canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos
12	Rede	Aspectos relacionados com a rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.
13	Ambiência Inovadora	Conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo ou melhorias.

Fonte: Adaptado de SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ (2006); BACHMANN e DESTEFANI (2008); SAWHNEY e CHEN (2010); OLIVEIRA *et al.* (2011); BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022

A partir de revisão de literatura sobre a metodologia do Radar da Inovação, verificou-se que trouxe resultados positivos para as empresas que utilizaram. Haja vista, mensura o grau de inovação, e foi possível ajudar os empreendedores no diagnóstico de problemas, e conhecimento do grau de maturidade da empresa (BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022). Nesse sentido, o Radar da Inovação coleta informações imprescindíveis para a decisão de qual modelo de negócios implantar. Enquanto o modelo de negócios Canvas tem maior aderência de

empreendedores em fase de maturidade menor, no caso das empresas com maior nível de maturidade, há maior aderência pelo modelo de tradicional (TAKAHASHI, 2016).

2.3 Modelo de Plano de Negócios “Business Model Canvas” (BMC)

A abordagem ontológica que definiu a base conceitual que possibilitou a criação do modelo de negócio Canvas, foi possível a partir da tese Alexander Osterwalder “The business Model Ontology - a proposition in a design Science approach”, no ano de 2004, no intuito de aplica-los às novas ferramentas de gestão e modelos de negócios, para o contexto do advento da internet, da complexidade e incerteza do mundo de negócios na época (OSTERWALTER, 2004). Em 2010, os pesquisadores Alexander Osterwalder, e PIGNEUR publicaram o “Business Model Canvas” (BMC) e propuseram a ferramenta Canvas, com destaque para a simplicidade, pois em apenas uma só tela, contém diversos blocos com as informações mais relevantes para tomada de decisões: proposição de valor, seguimento de clientes, os canais, o modelo de precipitação, estratégia competitiva, estratégia de crescimento, recursos, parceiros e custos (OSTERWALTER, PIGNEUR, 2010, 2011; TAKAHASHI, 2016).

O Business Model Canvas, ou simplesmente CANVAS, é uma técnica de fácil implementação criada por Osterwalder e Pigneur (2011), que permite descrever e pensar sobre o modelo de negócio de uma organização em comparação com seus concorrentes ou outras empresas. Os autores subdividiram o Modelo de Negócio em nove componentes que cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira:

- i) **Segmentos de Clientes**, que se distinguem se suas necessidades demandam ofertas, canais, relacionamento, poder de compra ou lucratividades diferentes;
- ii) **Proposta de Valor**, que se resume a um conjunto de benefícios oferecidos pela organização aos seus segmentos de clientes;
- iii) **Canais**, que descreve quais os meios utilizados pela empresa para entregar as propostas de valor a seus segmentos de clientes e pode estar voltados a divulgação, avaliação, venda ou dar suporte de pós venda aos clientes;
- iv) **Relacionamento com o Cliente**;
- v) **Fontes de Receita** (resultantes de pagamento único ou recorrente);
- vi) **Recursos Principais**, ou os mais importantes para o Modelo de Negócio funcionar, podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos;
- vii) **Atividades-Chave do Modelo de Negócio**;
- viii) **Parcerias Principais**, ou alianças estratégicas, *joint ventures*, e fornecedores;
- ix) **Estrutura de Custos**, envolvida na operação de um Modelo de Negócios.

Em relação à maturidade digital, a pesquisa com 2572 empresas brasileiras mostrou que 66% estão das MPEs brasileiras estão em graus iniciáticos de maturidade digital, ou seja, no nível 1 analógico (18%), nível 2 emergente (48%), e somente 3% das empresas são líderes digitais (ABDI, FGV, 2021). Desta forma, há uma demanda de ferramentas de modelos de negócios que supram as necessidades de liderança em digitalização das empresas brasileiras.

Os resultados de pesquisas empíricas e teóricas, estudos de casos sobre aplicações do modelo de negócio Canvas em diversas partes do mundo, tem apresentado resultado de simplicidade, maior aderência e menor abandono, utilidade na transformação digital, utilidade na definição dos objetivos estratégicos, utilidade no mapeamento das atividades nas MPEs e sustentabilidade:

- **Simplicidade:** Após a revisão de vários autores, optou-se pelo modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur devido à sua simplicidade na construção e visualização para futura implementação em Portugal (LOURENÇO, 2022).. A abordagem Canvas é simplificada de forma que pode ser aplicada a qualquer nova tecnologia inclusive na agricultura na Nigéria (AMOUSSOHOUI, 2022);
- **Maior aderência, menor abandono:** É proposto modelo para os empreendedores e empresas menos maduras e em estágio inicial pretende-se obter mais aderência na utilização, e menos abandono, e diminuição nas falências das empresas por falta de PE. (TAKAHASHI, 2016);
- **Utilidade na transformação Digital das MPEs:** é uma ferramenta eficiente para atingir as metas naturais de uma rede de MPEs cocriativas para fazer a transformação digital na Noruega, de suas operações comerciais, produtos e serviços. (GARMANN-JOHNSEN; OLSEN; EIKEBROKK, 2021);
- **Utilidade na definição dos objetivos estratégicos das MPEs:** (i) Ao fornecer vários elementos de informação e perguntas de orientação, a tela ajuda aos analistas de sistema a traduzir o objetivo de negócios. em uma abordagem de análise de dados (PANZNER, 2022);
- **Utilidade no mapeamento das atividades nas MPEs:** o Modelo Canvas é útil para fins de mapeamento das atividades atuais na Noruega, mas não é adequado como um “paradigma” ou estrutura a seguir ao delinear estratégias para o futuro, ou seja, em estágio de maior maturação (FRICK, ALI, 2013);
- **Sustentabilidade:** i) Foram desenvolvidos na Espanha modelos sustentáveis de centros de energia verde, comunidades de energia, estratégias de hidrogênio na Espanha (GARRIDO SALSAS, 2022) ii) O BMC não cobre aspectos como impacto ambiental e gestão de partes interessadas (JOYCE, PAQUIM, 2016; BASILE, 2021), porém pode ajudar os gerentes a alinhar lucros e metas para apoiar a criação de valor mais orientada para a sustentabilidade (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; BASILE, 2021), na prática, o valor ambiental e social é implicitamente enfatizado por trás do "lucro primeiro" mais explícito da tela ou orientação de valor econômico, de acordo com a experiência na Itália (BASILE, 2021); iii) o acréscimo de um bloco adicional denominado Desenvolvimento Sustentável das Regiões permitiu uma perspectiva mais ampla do impacto positivo do turismo náutico na localidade e meio ambiente na Polônia (STRULAK-WÓJCIKIEWICZ, 2020). oferecem aos fabricantes de produtos eletrodomésticos perspectivas de criação e entrega de valor por meio de: redução dos custos associados à matéria-prima e aos insumos energéticos e à gestão de resíduos (POLLARD, 2023) o “Business Model Canvas” ajudou as empresas de Yogyakarta na Indonésia, a permanecerem competitivas e bem-sucedidas durante a pandemia de Covid-19 (MUMINOVA, PRABAWANI e WIJAYANTO, 2023).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Durante o projeto de pesquisa, foram coletados dados sistemáticos de 44 empresas do Leste Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, classificadas como microempresas ou como empresa de pequeno porte, com receitas anuais acima de R\$250 mil anuais. Os

empreendimentos concentraram-se entre as cidades de Niterói e São Gonçalo, tendo sido acompanhadas entre os anos de 2015 e 2017.

3.1 Critério de escolha dos casos

Foram selecionadas as empresas que se distinguiram em relação a processos, produtos, serviços, número de colaboradores e estratégias de marketing, para diversificar o perfil de empreendedores ou organizações. No Quadro 2 apresenta-se as características comuns as empresas, em relação a diversidade. Desta forma, é possível observar como o “Business Model Canvas”, se aplica em Modelo de negócios diferente na busca por inovação, e por consequência por vantagens competitivas (PORTER, 1992).

Quadro 2: Características das Empresas Entrevistadas.

Características comuns as Empresas entrevistadas	Características que diferenciam as Empresas entrevistadas
Receita anual abaixo de R\$1.500.000,00 (EPP)	4 empresas tinham equipes de venda.
Atendidas pelo Projeto Agente Local de Inovação a mais de 1 ano.	5 empresas de serviço.
Empresas sem setor de P&D.	3 empresas de comércio.
Situadas no Leste Fluminense, nos municípios de Niterói e São Gonçalo.	5 não tinham estratégias regulares de marketing Digital.
Disposição dos proprietários para reuniões mais prolongadas.	1 capacitava sistematicamente seu colaboradores.
Todas participando do projeto Agente Local de Inovação.	

Fonte: elaboração dos autores

Pretendeu-se abranger na pesquisa, cidades do leste fluminense de contextos econômicos diversos. Enquanto Niterói possui o maior PIB per capita do Rio de Janeiro em 2020, a cidade de São Gonçalo tem o 89º PIB per capita do Rio de Janeiro em 2020, dos 92 municípios. Nesse sentido a amostra abrange MPEs estabelecidas em municípios mais ricos, e também em municípios mais pobres (IBGE, 2020).

3.2 Processo de aplicação do modelo ‘Business Model Canvas’

Para suprir as informações necessárias à implantação do ‘Business Model Canvas’ (BMC) foi planejada entrevistas com os empreendedores, e avaliação do nível do desenvolvimento da cultura de inovação das empresas participantes (FARIA, FONSECA, 2014) e suas necessidades estratégicas utilizando-se a ferramenta Radar de Inovação (BACHMANN, 2015), e a matriz SWOT. Assim, os partir das informações das características e necessidades estratégicas, os agentes de inovação puderam aplicar a ferramenta ‘Business Model Canvas’ (BMC) nas oito empresas de pequeno porte durante os processos de busca por

inovação. Por fim, apresentou-se um breve relatório descritivo com informações cruzadas com os resultados do Radar de Inovação dos empreendimentos que participaram da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Apresentação das empresas

Foram selecionadas 8 empresas para aplicação do “Business Model Canvas” (BMC), dentre as 44 empresas participantes do Projeto Agente Local de inovação (ALI), sendo todas de segmentos distintos. No entanto tinham como característica comum a necessidade de buscar vantagens competitivas (PORTER, 1992).

Devido à política de privacidade acordada com os empresários, pesquisadora optou por ocultar os nomes das empresas, apresentando-as pelas letras: A, B, C, D, E, F, G e H. Suas características são apresentadas no Quadro 3.

As necessidades e componentes no Business Model Canvas, foram definidas a partir das informações coletadas nas entrevistas com os empreendedores, da matriz SWOT e resultados do Radar de Inovação.

Quadro 3: Apresentação das Empresas segundo suas Características

Empresa	Setor / Localização	Núm. de Colaboradores	Necessidades	Componente Business Model Canvas	Dimensões trabalhadas no Radar
A	Varejo de roupas / Niterói	4	Encontrar novos canais de comunicação, formas de relacionamento e fontes de receita.	Clientes e Proposta de Valor Relacionamento com Clientes Canais e Receita	Rede, Soluções e Agregação de Valor
B	Loja de Autopeças/ Niterói	7	Criar uma <i>persona</i> , e assim, buscar novos canais de comunicação.	Clientes e Proposta de Valor Relacionamento com Clientes Canais e Receita	Relacionament o, Cliente e Soluções e Agregação de Valor.
C	Escola de educação básica/ Niterói	64	Montar nova sede.	Todos os Componentes	Presença e Oferta e Agregação de Valor.
D	Curso preparatório/ Niterói	22	Mudança de Marca, reavaliação do Plano de Negócio.	Atividades Principais, Recursos Principais e Estrutura de Custo.	Processos, Agregação de Valor
E	Curso técnico / Niterói/ São Gonçalo	26	Reposicionament o no mercado, devido a uma crise financeira.	Todos os Componentes	Organização, Oferta e Processo.

F	Administra- dora de imóveis / São Gonçalo	4	Devido à crise político-econômica estabelecida no país, a empresa se viu obrigada a mudar seu nicho e seus produtos e serviço.	Todos os Componentes	Rede, Soluções e Agregação de Valor
G	Restaurante/ Niterói	8	Por já ter um processo constante/de busca por inovação a empresa ferramentas para gerar novas ideias de inovação.	Todos os Componentes	Presença e Oferta e Agregação de Valor

Fonte: elaboração própria

No intuito de agregar as informações do quadro acima cabe acrescentar características peculiares de cada empresa, enunciadas a seguir.

A empresa “A” é uma loja de roupas femininas situada em um famoso bairro de Niterói, com mais de sete anos de atuação no mercado e marca cujo objetivo é apresentar moda alternativa e arrojada para mulheres entre 35 e 50 anos. Já o caso “B” é uma loja de autopeças situada em uma das principais vias de Niterói, principal acesso dos moradores de um bairro tradicional e cidades próximas. O empreendimento chegou às mãos dos atuais gestores, como forma de pagamento de uma dívida e tem como carro chefe a venda de pneus ecológicos.

As empresas “C”, “D”, “E”, pertencem ao setor de educação e estão localizadas nos bairros centrais de Niterói – Centro e Ingá. Apenas a empresa “D” possuía equipe de vendas, a empresa “C” atende apenas maternal, então o público alvo não é o “usuário” final do serviço e a empresa “E” possuía um grande número de ofertas. A empresa “E” estava passando por reposicionamento no mercado, devido à uma crise financeira, e a empresa “D” estava trocando sua marca.

A empresa “F” é uma administradora de imóveis, estabelecida desde 1979 no centro de Alcântara, São Gonçalo. Após o adoecimento do principal gestor a empresa foi repassada para os filhos, que descobriram, através dos diagnósticos do projeto Agente Local de Inovação, a baixa maturidade de gestão da empresa. A empresa “G”, um restaurante situado em um bairro afastado de Niterói e se encontrava no mesmo nível de maturidade em gestão, tendo como principais clientes os colaboradores de multinacionais do setor de petróleo e gás. No entanto devido à crise político-econômica estabelecida no país, a empresa se viu obrigada a mudar seu nicho e seus produtos e serviço. Já a última empresa analisada foi a “H”, uma Loja de Chocolates e Cafeteria estabelecida dentro do maior shopping de Niterói. Esta sim possuía uma alta maturidade de gestão de Inovação, segundo o Radar de Inovação. O empreendedor buscava com o projeto novas ferramentas de geração de ideias e inovação.

4.2 Discussão dos resultados

A análise dos dados foi feita partindo das notas globais de cada ciclo (BACHMANN, 2015; BRAGA, BATISTA, CORREIA, 2022), sendo a média das notas das onze dimensões do Radar de Inovação em apenas três ciclos. Pode-se observar que não foram todas as empresas que completaram todos os ciclos. Todavia, cabe na presente análise apenas apresentar a melhoria obtida durante a execução das ações do ciclo seguinte ao qual foi aplicada a dinâmica do “Business Model Canvas”(vide Quadro 4).

Quadro 4: Dados do Sistema de Média Global do Radar de Inovação das Empresas por Ciclo

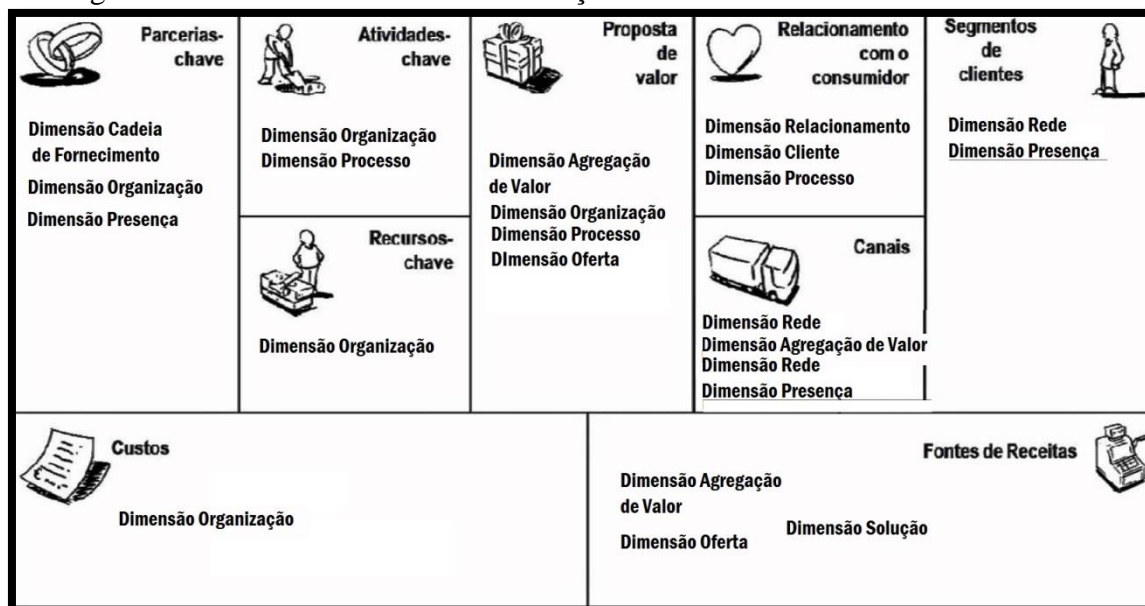
Empresas	SETOR	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 2	CICLO DE APLICAÇÃO DO CANVAS
A	LOJA DE ROUPAS	2,7	3,3	3,4	CICLO 1
B	AUTOPEÇAS	2,0	2,2	X	CICLO 0
C	ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA	2,6	3,2	3,2	CICLO 0
D	CURSO PREPARATÓRIO	3,6	4,0	X	CICLO 0
E	CURSO TÉCNICO	3,5	3,8	4,0	CICLO 2
F	ADMINISTRADO RA DE IMOVÉIS	1,3	2,0	2,8	CICLO 0
G	RESTAURANTE	1,8	2,1	2,1	CICLO 1
H	CHOCOLATERIA	4,0	4,5	4,7	CICLO 1
Média	-	2,7	3,1	3,4	-

Fonte: elaboração própria

Durante a dinâmica de Business Model Canvas, as 8 empresas obtiveram ideias de melhorias na busca por inovação nos seguintes segmentos do Radar de Inovação: Relacionamento, Cliente, Rede, Agregação de Valor, Organização, Marca, Oferta e Soluções, Presença, Processos e Cadeia de Fornecimento. Um exemplo de aproveitamento dessas ideias foram as ações de marketing dos planos de ação das empresas “A”, “B”, “F”, “H”.

Conforme demonstrado na Quadro 4, houve um incremento médio de 0,4 pontos nas notas do Ciclo 0 para o Ciclo 1, das empresas que implementaram o CANVAS no Ciclo 0. Já nas empresas que implementaram o CANVAS no Ciclo 1, esse incremento médio foi de 0,3 pontos nas notas do Ciclo 1 para o Ciclo 2. Portanto, há evidências de que o “Business Model Canvas” pode ser uma ferramenta de auxílio em alguns estágios do processo de gestão, mesmo em muitos dos casos, não tendo uma ligação direta com a execução das ações. Os estágios impactados na geração de inovação através do CANVAS foram (i) levantamento de ideias; (ii) escolha das ideias que serão apresentadas e (iii) definição de recursos necessários. Na Figura 2 apresenta-se um cruzamento dos módulos do Canvas (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011) com as atividades do Radar de Inovação, mostrando-se a relação entre essas dimensões do Radar e os blocos correspondentes do Business Model Canvas.

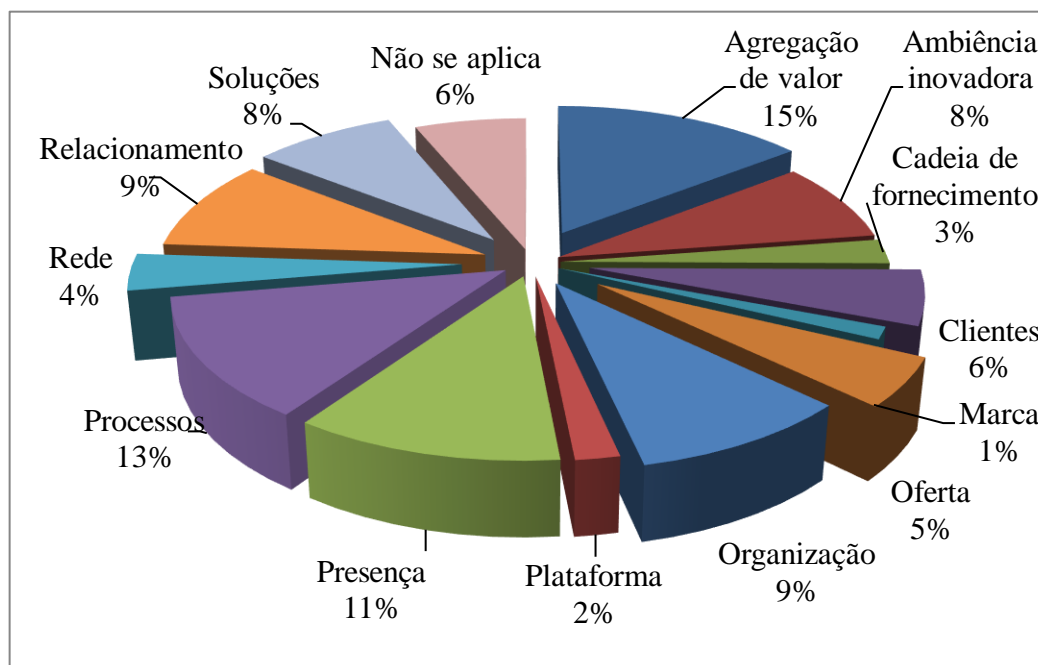
Figura 2: Canvas com o Radar de Inovação.



Fonte: elaboração própria, adaptado de OSTERWALDER e PIGNEUR (2011)

Já na Figura 3 é possível observar quais as dimensões foram mais trabalhadas nos planos de ação das 44 empresas analisadas destacando-se a agregação de valor (15%), processos (13%) e Presença 11%.

Figura 3: Percentual de Ações desenvolvidas na carteira de clientes por Dimensão.



Fonte: elaboração própria

Além do uso na geração de ideias para inovação, outra possibilidade de utilização do CANVAS é na criação de protótipos. Cita-se como exemplo a empresa “E”, que utilizou o método para criar um protótipo de um novo modelo de gestão, assim ampliando o uso da ferramenta CANVAS para geração de inovação. Partindo-se da premissa de que a busca por inovação se caracteriza pela busca por vantagens competitivas, é possível classificar as

dimensões de inovações com atividades de valor secundária ou primária (PORTER, 1992). Nesse caso, elaborou-se um modelo de negócio como um novo processo interno, sendo assim, uma atividade de valor tanto primária quanto secundária. Diante da presente pesquisa as empresas entrevistadas conseguiram catalogar ideias geradas na dinâmica do Model Business Canvas nas Dimensões do Radar de Inovação (BACHMANN, 2015), portanto a ferramenta, da forma como foi utilizada, tem o potencial de auxiliar na busca por vantagens competitivas.

Por fim, o presente artigo conclui que a ferramenta “Business Model Canvas” pode contribuir com o empresário participante do Projeto Agente Local de Inovação, como ferramenta didática e de fácil acesso pela internet ou site do SEBRAE (2017). Nesse sentido, o uso do “Business Model Canvas” pode auxiliar como apoio ao trabalho de campo do Agente Local de Inovação.

4.3 Aprendizado dos Agentes de Inovação (ALI)

Os agentes de inovação (ALI) que participaram do projeto perceberam que os empreendedores que fizeram parte do presente estudo, não tinham dificuldade em elaborar, procurar ou criar inovações para suas empresas. A maior dificuldade estava na aplicação, e coleta dos resultados gerados. Ao contrário do esperado, criatividade não era a dificuldade, mas sim gestão. Assim, diante dessa experiência, tanto o Agente quanto os empresários, obtiveram um aprendizado prático, através do atingimento de resultados positivos, percebendo que a geração da inovação é apenas uma parte pequena de um plano de ação. A verdadeira fonte de alavancagem para as empresas é a configuração das estratégias que envolvem a preparação, execução e coleta de resultado dessas inovações. No entanto, a visão sistêmica oferecida pelo CANVAS auxilia na elaboração de um objetivo maior para os planos de ação.

Outro aprendizado em campo é que não basta inovar. Toda inovação deve se basear em um propósito maior, com valores, ideias uma razão para se mover. Essa motivação pode vir de um sonho, de uma missão ou apenas da sobrevivência de uma crise política e econômica. No entanto, ela deve ser a manivela que impulsiona a cultura de inovação da empresa. Nesse caso o visual didático do Canvas auxilia a obtenção de uma visão sistêmica e elaboração coerente de uma proposta de valor.

Por fim, a contextualização da inovação no “Business Model Canvas” (BMC) da empresa auxilia os empresários a mensurar com mais clareza os resultados almejados. A fim de ilustrar essa premissa, é possível observar ações voltadas para as mídias sociais, por exemplo, com a criação de *fanpages*, que pode derivar de pontos de melhoria no “Business Model Canvas” dos quadrantes de Relacionamento com o Cliente, Recursos Principais, Canais, etc. No entanto, a depender do enquadramento e do modelo de negócios da empresa, os indicadores referentes ao retorno da atividade serão mensurados de forma diferente (ex. número de curtidas, vendas oriundas da ação, retorno financeiro – tempo de execução, etc.).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do modelo de negócios “Business Model Canvas” (BMC) no leste Fluminense do Rio de Janeiro apresentou simplicidade, e obteve a adesão dos empreendedores por tratar-se de uma ferramenta de fácil acesso, através da internet ou aplicativos de celular, o “Business Model Canvas” mostrou-se uma alternativa viável para gestores buscarem vantagens competitivas (PORTER, 1992) e obterem uma visão simplificada das atividades de valor (PORTER, 1998).

A utilização do Radar de Inovação (BACHMANN, 2015; BRAGA, 2022), possibilitou a apresentação dos resultados obtidos pelas empresas que aplicaram o “Business Model

Canvas” (BMC). Assim, todos os empreendedores que utilizaram a ferramenta obtiveram aumento em suas notas do Radar de Inovação no ciclo seguinte ao de aplicação, além de afirmarem que obtiveram uma visão mais sistêmica de suas empresas após participarem da dinâmica.

A implantação do modelo de negócio “Business Model Canvas” por consultores do Projeto Agente Local de Inovação no leste fluminense, mostrou-se bem-sucedida, na medida que se mostrou uma ferramenta útil para auxiliar os empreendedores em suas necessidades de inovação (Quadro 3), e resultou em melhorias nas notas dos empreendedores no radar de Inovação (Quadro 4).

A presente pesquisa contribui para a pesquisa concernente a aplicação do modelo de negócio “Business Model Canvas” (BMC) em empresas brasileiras, na medida constatou a adesão dos empreendedores, e o sucesso da aplicação do modelo de negócios em todas as empresas implementadas.

As recomendações que se propõe para futuros trabalhos referem-se à pesquisa empírico-quantitativo em MPes brasileiras para verificar as evidências de relação entre a utilização do modelo de negócios Canvas (BMC) e sucesso financeiro, e também a redução da mortalidade das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI, FGV. 2021. Mapa da Digitalização das MPes brasileiras. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e Fundação Getulio Vargas. Disponível: <https://www.abdi.com.br/projetos/mapa-da-digitalizacao-das-mpes-brasileiras>

AMOUSSOHOU, Rico et al. An extended Canvas business model: A tool for sustainable technology transfer and adoption. **Technology in Society**, v. 68, p. 101901, 2022.

BACHMANN, L. Dórian. **Guia de Inovação: Instrumento Para a Melhoria das Dimensões das Inovações**. 2ª Edição, Curitiba, 2015

BASILE, Vincenzo. The triple layered “Business Model Canvas” in smart agriculture: the case of Evja startup. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, 2021.

BRAGA, Levi Cunha; BATISTA, Lissandro Arielle Vale; CORREIA, Ana Maria Magalhães. Revisão sistemática da literatura sobre radar da inovação. **Revista Pretexto**, 2022.

BRACKER, Jeffrey S.; KEATS, Barbara W.; PEARSON, John N. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. **Strategic management journal**, v. 9, n. 6, p. 591-603, 1988.

DRUCKER, P. F. **A era da descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar. 1974

FARIA, Maria de Fátima Bruno; FONSECA, Marcus Vinicius Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2014.

FRICK, Jan; ALI, Murshid Mikael. "Business Model Canvas" as tool for SME. In: **Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains: IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2013, State College, PA, USA, September 9-12, 2013, Proceedings, Part II**. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 142-149.

FRITZ, Morgane MC; LARA-RODRÍGUEZ, Juan Sebastián. Mercury-free artisanal and small-scale gold mining: Proposing a community-business model canvas. **The Extractive Industries and Society**, v. 9, p. 101039, 2022.

GARMANN-JOHNSEN, Niels F.; OLSEN, Dag H.; EIKEBROKK, Tom R. The Co-creation Canvas. **Procedia Computer Science**, v. 181, p. 189-197, 2021.

GARRIDO SALSAS, Francisco Javier et al. Conceptualisation of the Port of the Future based on the Business Canvas Model: Case study of the Vision 2040 for Barcelona. **Case Studies on Transport Policy**, v. 10, n. 2, p. 1427-1437, 2022.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2022. Empreendedorismo no Brasil. Perfil dos empreendedores. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pesquisa-gem/> Acesso em julho/2023.

LYLES, Marjorie A. et al. Formalized planning in small businesses: Increasing strategic choices. **Journal of small business management**, v. 31, p. 38-38, 1993.

LOURENÇO, Jorge Daniel Ribeiro. **Aplicação do modelo Canvas para o Projeto Munik**. 2022. Tese de Doutorado

KRAUS, Sascha; REICHE, B. Sebastian; RESCHKE, Carl Henning. The role of strategic planning in SMEs: Literature review and implications. In: **Conference proceedings of the Annual Meeting of the British Academy of Management**. 2007.

MARCOUSÉ, Ian. **O Livro Dos Negócios - As Grandes Ideias de Todos Os Tempos**. São Paulo: Globo Editora, 2014.

MUMINOVA, Safiya Iskandarovna; PRABAWANI, Bulan; WIJAYANTO, Andi. Innovative strategies for the development of "Business Model Canvas" in coconut charcoal export companies: A case study of Yogyakarta. **World Journal of Advanced Research and Reviews (WJARR)**, 2023.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model canvas. Inovação em Modelo de Negócio**, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300
SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática. São P

PAREDES, Breno Jose Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; ALBUQUERQUE, André Felipe Fell. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional

em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, 2014.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, v. 7, p. 11-27, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POLLARD, Jennifer et al. Implementing a circular economy “Business Model Canvas” in the electrical and electronic manufacturing sector: A case study approach. **Sustainable Production and Consumption**, v. 36, p. 17-31, 2023.

PANZNER, Melina et al. Business-to-Analytics Canvas-Translation of Product Planning-Related Business Use Cases into Concrete Data Analytics Tasks. **Procedia CIRP**, v. 109, p. 580-585, 2022.

ROBINSON JR, Richard B.; PEARCE, John A. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. **Strategic management journal**, v. 4, n. 3, p. 197-207, 1983.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Fundo de Cultura, São Paulo 1961.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, Brasília: Sebrae, 2014.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acessado em: 03 de Março de 2017.

SEBRAE, 2015. **Business Canvas Model**.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recrutar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acessado em: 20 de junho de 2017.

SEBRAE, 2016. **SISTEMAALI - Questionário de Inovação**. Acessado em: Disponível em: <http://www.sistemali.sebrae.com.br/>. Acessado em: 20 de junho de 2017.

STRULAK-WÓJCIKIEWICZ, Roma et al. Applying the “Business Model Canvas” to design the E-platform for sailing tourism. **Procedia Computer Science**, v. 176, p. 1643-1651, 2020.

SCHWENK, Charles R.; SHRADER, Charles B. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 17, n. 3, p. 53-64, 1993.

TAKAHASHI, Carlos Kazunari. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: análise crítica de modelos existentes e proposta de integração. 2016.