

MODELAGEM DE NEGÓCIOS COMO MOTIVADORA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Alice Faria Quadros

Analista de Negócios

Danylo Augusto Armelin

Claretiano - Centro Universitário de Rio Claro. Mestre em Administração. Docente orientador de monografia dos cursos de pós-graduação Lato Sensu pelo PECEGE - ESALQ/USP

Resumo

As micro e pequenas empresas no Brasil representam a maioria das empresas formais e geram mais de 52% do total de empregos no país. São organizações relevantes para a economia, mas que nem sempre atuam de forma sistemática na gestão do negócio, por exemplo, no planejamento de marketing. Nesse contexto, o objetivo geral do trabalho foi entender qual o nível de compreensão sobre a lógica de atuação da empresa e conceitos de marketing por parte de micro e pequenos empresários após a modelagem de negócio com aplicação da ferramenta do Canvas de Modelo de Negócios e, como isso impacta no planejamento de ações de marketing. Realizou-se uma pesquisa exploratória, pois possibilita o aprimoramento de ideias e proporciona maior familiaridade com o problema quando são realizadas entrevistas, e quantitativa a partir de um questionário semiestruturado com 22 empresários de pequenas empresas do interior de Minas Gerais. Como resultado, foi percebido que a maioria dos respondentes passou a compreender melhor a lógica de funcionamento da empresa e o mercado em que atua. Observou-se que alguns empresários relataram ter identificado ações com foco no cliente a serem desenvolvidas pela empresa e muitos iniciaram tais ações. O bloco Canais, que se refere à forma como a empresa se comunica e alcança seus clientes, foi o aspecto sobre o qual os empresários apresentaram ter maior entendimento e interesse ao planejar ações.

Palavras-chave: canvas de modelo de negócios; foco no cliente; ações de marketing

Introdução

As micro e pequenas empresas [MPEs], ou também chamadas de “pequenos negócios” são aquelas com faturamento bruto anual de até R\$3,6 milhões. No Brasil, representam 99% do número total de estabelecimentos, geram 54,2% do total de empregos formais e contribuem com 44,4% da massa salarial dos trabalhadores (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2020). A importância dos pequenos negócios na economia não está, entretanto, relacionada diretamente com a capacitação dos empresários em gestão de negócios. Segundo pesquisa do Sebrae, 52% dos entrevistados disseram precisar de maior capacitação em gestão financeira e 47% necessitam de capacitação em marketing (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2019).

Apesar da consciência da necessidade de capacitação, poucos empresários de pequenos negócios assimilam em profundidade quais os objetivos do marketing. Em pesquisa com empresários de MPEs, Nascimento e Teixeira (2012) observaram que o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de marketing é limitado, uma vez que relacionam majoritariamente apenas a atividades de comunicação e propaganda. Pereira e Silva (2015) pesquisaram como ocorrem as atividades de marketing em MPEs e a maioria dos gestores disseram adotar estratégias de marketing. Entretanto, quando questionados se constroem planos escritos detalhando as estratégias, foram unânimes em responder que não. Tal observação é corroborada pelo trabalho de Gomes et al. (2010), no qual relatam que em pequenos negócios as tomadas de decisão de marketing tendem a ser informais, intuitivas, com limitações financeiras, de equipe e conseqüentemente mais complexas e arriscadas.

O planejamento de marketing no contexto brasileiro foi estudado por Campomar et al. (2007) e observou-se que não é um tema bem gerenciado nas empresas brasileiras, sobretudo nas pequenas e médias. O investimento em pesquisa de mercado, a estruturação do marketing da empresa, o cronograma de ações e o planejamento das decisões foram as atividades em que os donos de empresas de pequeno porte demonstraram maior dificuldade.

Bonemberger e Honorio (2019) estudaram a gestão de uma microempresa de confecções e, no diagnóstico inicial, detectaram que possuíam deficiência no entendimento da proposta de valor da empresa, dificuldades em definir o público-alvo com precisão, em controlar o estoque e até mesmo em saber se obtinham lucro.

A falta de um planejamento de negócios e de conhecimento sobre o mercado de atuação são aspectos comuns à realidade de MPEs e os efeitos disso podem ser críticos em alguns setores. Somados à dificuldade de adquirir e reter clientes, ao baixo investimento financeiro em marketing e à incapacidade de avaliar retorno sobre o investimento são alguns dos fatores mercadológicos que contribuem para o insucesso de micro e pequenas empresas (Eberle et al., 2021).

Entender a lógica de funcionamento da empresa e o mercado em que ela atua, pode ser o primeiro passo para descomplicar a gestão de negócios. Uma forma de alcançar esse objetivo é através da modelagem do negócio e há uma ferramenta bastante utilizada com essa finalidade: o Canvas de Modelo de Negócios [CMN]. Ele é composto por nove blocos compreendidos nas quatro áreas principais do negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder e Pigneur, 2011). É uma forma visual de descrever, visualizar, avaliar e mudar modelos de negócios, proposta inicialmente por Alexander Osterwalder em 2004. O preenchimento do CMN traz informações sobre o ambiente do negócio e auxilia o empresário a repensar a empresa reformulando objetivos e estratégias. Pode ser o ponto de partida para uma MPE definir o seu posicionamento de mercado, seus objetivos e metas e para a consolidação de um plano de marketing (Bonemberger e Honorio, 2019; Prasrlak, 2016).

A metodologia do CMN aplicada a pequenos negócios pode direcionar para alguns caminhos que favoreçam aumento da competitividade, tais como colocar o cliente como principal foco da empresa criando para ele um valor diferente da concorrência, definir canais de distribuição e comunicação de acordo com o mercado alvo e fortalecer o relacionamento com clientes através de pesquisas e serviços de atendimento (Aguzman et al, 2018).

Banchieri (2013) reforça que o modelo Canvas serve para definição de Modelo de Negócios e não para implementação de estratégias. Porém, é uma ferramenta útil como autodiagnóstico para empresários obterem uma visão global da empresa para posteriormente definirem objetivos e estratégia.

Tendo em vista a relevância das micro e pequenas empresas no Brasil, pretende-se entender qual o nível de compreensão sobre a lógica de atuação da empresa e conceitos de marketing por parte de micro e pequenos empresários após a modelagem de negócio com aplicação do CMN e como isso impacta no desempenho do negócio com planejamento de ações de marketing.

Material e Métodos

No presente trabalho realizou-se uma pesquisa exploratória, quantitativa a partir de questionário semiestruturado. A pesquisa exploratória objetiva aprimorar ideias e proporcionar maior familiaridade com o problema e geralmente exige que ocorram entrevistas com pessoas que vivenciam o problema estudado (Gil, 2002). A pesquisa quantitativa é aquela em que os resultados podem ser analisados numericamente. Para obter um volume de informações delimitado e direcionado ao tema, mas com possibilidade de o entrevistado discorrer um pouco sobre o assunto, o questionário combinou perguntas abertas e fechadas, caracterizando-se, portanto, como semiestruturado (Boni e Quaresma, 2005).

Os entrevistados foram empresários ou representantes de micro ou pequenos negócios, dos setores de comércio, indústria ou serviços, que declararam ter autonomia nas decisões estratégicas da empresa e que conhecem e já aplicaram o Canvas de Modelo de Negócios na empresa em que atuam. Qualquer resposta que não se enquadrasse em um desses critérios não foi analisada. Foi obtido um total de 39 respostas do questionário, porém, considerando os critérios excludentes, 22 respostas válidas para a pesquisa. Os empresários que se disponibilizaram a responder o questionário por completo e se enquadraram nos critérios compuseram a amostra do estudo. (Tabela 1).

Tabela 1. Classificação da amostra dos respondentes do questionário

Porte Empresarial	Setor da atividade principal		
	Indústria	Comércio	Serviços
MEI (faturamento de até R\$81 mil anual)	0	2	2
ME (faturamento anual entre R\$81 mil e R\$360 mil)	0	6	7
EPP (faturamento anual entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões)	1	2	2

Fonte: Dados originais da pesquisa

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 28 jul. e 16 set. 2022. O foco foi em coletar informações sobre a percepção de o quão fácil ou difícil foi assimilar a lógica da ferramenta do Canvas de Modelo de Negócios (Figura 1) e compreender o próprio modelo da empresa. Para isso, utilizou-se um questionário em Escala Likert com múltiplas categorias de respostas: “discordo totalmente”, “discordo em partes”, “não sei”, “concordo em partes”, “concordo totalmente”. Tal metodologia teve a

finalidade de obter as opiniões ou sentimentos dos respondentes de forma mais apurada, uma vez que é apresentada uma escala com cinco opções de respostas ao invés de respostas dicotômicas de “sim” ou “não”.

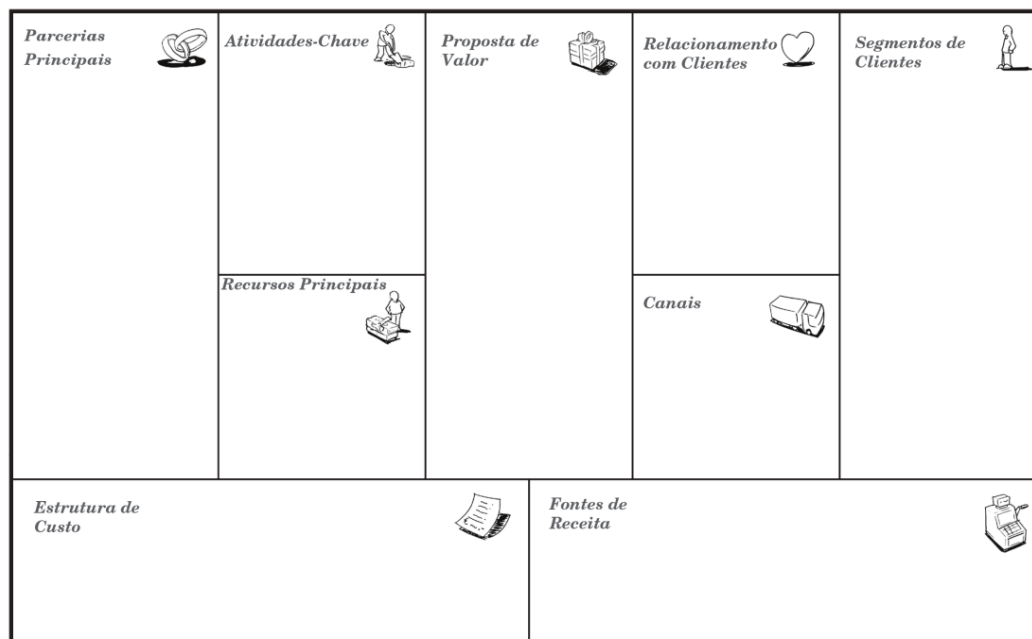


Figura 1. O quadro do Canvas de Modelo de Negócios
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Desejou-se também analisar se foram identificadas novas ações a serem desenvolvidas pela empresa com foco no cliente, bem como: quais ações foram pensadas, se já foram iniciadas ou quais as dificuldades para iniciá-las. Tais ações estariam relacionadas aos blocos do CMN referentes ao mercado consumidor e aos produtos ofertados (Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais).

A última pergunta do questionário visou identificar se o respondente teve apoio na modelagem de seu negócio através de um programa de atendimento continuado, desenvolvido por uma grande empresa nacional de apoio a pequenos negócios. Tal programa, foi desenvolvido por consultores de negócios, que trabalham na grande empresa citada, no estado de Minas Gerais, e aplicado por assistentes treinados na metodologia, com o objetivo de melhorar o nível de autoconhecimento do empresário sobre o próprio negócio e o mercado em que atua. As orientações ocorreram em cidades do interior de Minas Gerais, das regiões centro oeste, sudoeste e noroeste do estado, que se voluntariaram para aplicar o modelo de atendimento. Consistiram em três encontros com empresários de micro e pequenas empresas que se interessaram em receber orientações de modelagem de negócios, individualmente. No primeiro

encontro foi feita a modelagem do negócio tendo como ferramenta base o Canvas, no segundo e terceiro encontro foram trabalhadas outras ferramentas para aprofundar o entendimento das temáticas de Segmentos de Clientes, Persona, Proposta de Valor, Jornada do Cliente e Canais. Ao final de cada encontro, o participante foi estimulado a pensar em ações de melhorias a serem desenvolvidas na empresa. Foi necessária uma pergunta específica para saber se o respondente do questionário participou do referido programa, para ser possível identificar se tal atendimento continuado contribuiu ou não para o planejamento e execução de ações de marketing na empresa após a aplicação do Canvas de Modelo de Negócios.

Foi criado um questionário na plataforma “on-line” “Forms” da Microsoft 365 e disponibilizado link de acesso para os respondentes. Os “links” foram enviados em grupos de consultores e assistentes, que atendem empresas com o perfil estudado, para que pudessem contribuir no compartilhamento do questionário para o público. Também foram enviados diretamente para empresários participantes do programa de atendimento continuado, conforme autorizado pela empresa que o desenvolveu. O questionário elaborado encontra-se no Apêndice deste trabalho.

Não foi necessário submeter o presente trabalho à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisas, conforme resolução CNS nº 510 de abril de 2016, por se tratar de pesquisas de opinião pública com participantes não identificados.

Resultados e Discussão

Os resultados estão aqui apresentados conforme a ordem das perguntas do questionário utilizado. Inicialmente as perguntas tiveram como foco o entendimento geral dos respondentes sobre a ferramenta do Canvas de Modelo de Negócios e posteriormente sobre o impacto dessa no desempenho da empresa e no direcionamento para ações.

A maioria dos respondentes (95,5%), concordam que o CMN auxilia no entendimento da lógica de funcionamento da empresa (Figura 2). Um número significativo (90,9%) discorda que os blocos do CMN são independentes e com pouca relação entre si. Bonazzi e Zilber (2014) estudaram o conceito de modelo de negócios do ponto de vista de diversos autores e relataram que a ferramenta do CMN desenvolvida por Osterwalder e Pigneur permite que todas as empresas possam descrever seu modelo de negócio, sendo o mais completo dentre os estudados por

eles. O CMN, para os autores, detalha o relacionamento de todos os componentes internos e externos do negócio e como eles se conectam para criar valor e capturar valor para a organização. Gularte et al (2020) estudaram a viabilidade econômica de usinas de reciclagem e, para a análise inicial, utilizaram o Canvas de Modelo de Negócios, pois permite que o investidor realize uma análise global da empresa, observando os pontos fortes e fracos, o mercado consumidor e os processos necessários. Carrasco-Pérez et al. (2022) utilizaram o CMN para análise de negócios agropecuários de produção de leite, que tradicionalmente não são estudados como empresas. Observaram que foi possível conhecer a lógica de funcionamento dos diferentes componentes do negócio de três empresas produtoras de leite e também a relação com empresas do entorno, como no fornecimento de insumos e integração com o mercado.

O interesse em apresentar o modelo de negócio elaborado no CMN para demais pessoas parceiras da empresa foi corroborado por 90,9% dos respondentes. O percentual de pessoas que discordaram que preencher sozinho é melhor foi de 81,8%. Tais respostas estão diretamente relacionadas com o intuito previsto pelos criadores do Canvas de Modelo de Negócios. Para eles, o CMN é melhor trabalhado quando impresso em uma superfície grande com vários grupos de pessoas discutindo juntos os elementos a serem preenchidos, o que possibilita entendimento e análises em grupo (Osterwalder e Pigneur, 2011).

Quando questionados se o CMN contribuiu para repensar o modelo de negócio da empresa e pensar em modelos futuros, 90,9% dos respondentes concordaram que sim (em partes ou totalmente). Barbosa et al. (2013) verificaram que o fato de ser uma ferramenta visual, com preenchimento em notas adesivas de papel proporciona facilidade para alteração e se relaciona com o mercado inovador com alterações constantes.

A pergunta que trouxe alguma divergência de opiniões foi a que questionava se o CMN é complexo de preencher. A maioria discorda de tal afirmação (68,2%), enquanto que 22,7% concorda em partes e 9,1% concorda totalmente. Apesar de apresentada pelos criadores como uma ferramenta visual e simples de ser utilizada, dúvidas podem ocorrer e a depender de quem auxilia o empresário no preenchimento, elas podem ou não ser sanadas de forma satisfatória. Borchardt et al. (2013) sugere que nos pontos em que as dificuldades existam, a melhor opção é buscar orientação profissional de quem entenda melhor sobre o assunto.

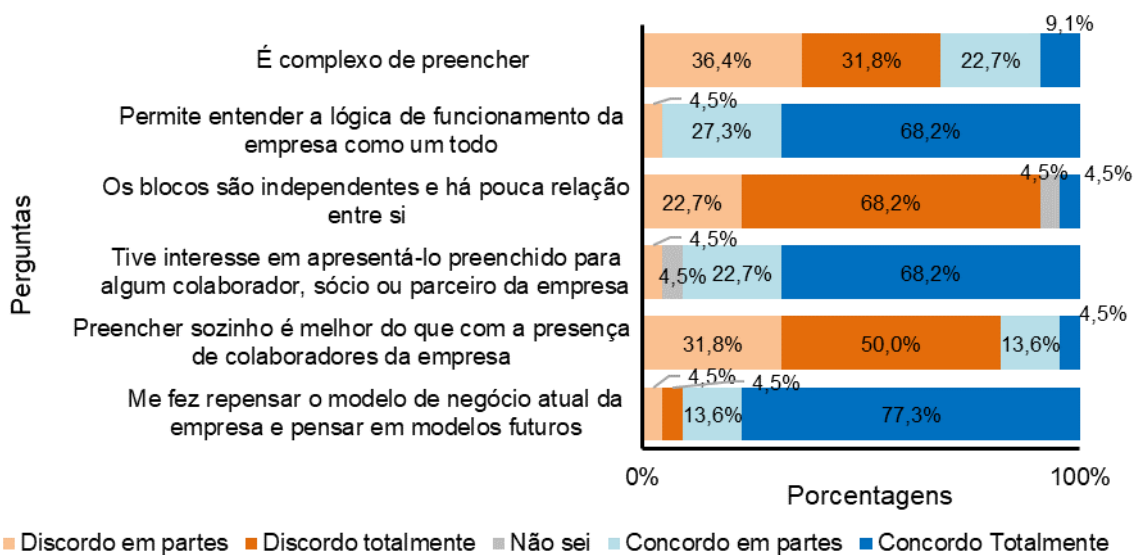


Figura 2. Compreensão sobre a ferramenta do Canvas de Modelo de Negócios
 Fonte: Dados originais da pesquisa

Foram feitas perguntas específicas sobre alguns blocos que compõem o lado direito do CMN: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais e Relacionamento com Clientes. Esses blocos estão relacionados aos clientes e às formas como a Proposta de Valor da empresa chega até eles. As perguntas feitas tinham objetivo de perceber o grau de entendimento do respondente sobre cada bloco em análise. O resultado obtido está apresentado na Figura 3. Camillo et al. (2013) acompanharam a construção do modelo de negócios de uma empresa de móveis utilizando o CMN. Observaram que a ferramenta possibilita ao empresário ver de forma clara como a empresa gera e entrega valor aos clientes e se os processos de comunicação, por exemplo, possuem alguma deficiência. Donadon e Santos (2020) estudaram o modelo de negócio e estratégias de inovação de uma empresa de grande porte do setor alimentício e utilizaram o CMN como diagnóstico inicial para entendimento do modelo de negócio empreendido. A partir dos nove blocos do CMN, foi possível compreender detalhes do modelo de negócio da empresa como: o fato de haver amplo conhecimento das necessidades dos clientes, interesse em atender essas necessidades e o fato de a Proposta de Valor e os Recursos Chave serem fortemente direcionados ao consumidor. Oramas et al (2019) também utilizaram o CMN como forma de compreender o modelo de negócios de uma padaria e conseguiram determinar quais os segmentos de clientes atendidos bem como os canais de comunicação mais importantes na empresa estudada. A partir desse estudo, determinaram que seria possível oferecer soluções para os problemas que caracterizavam o negócio analisado.

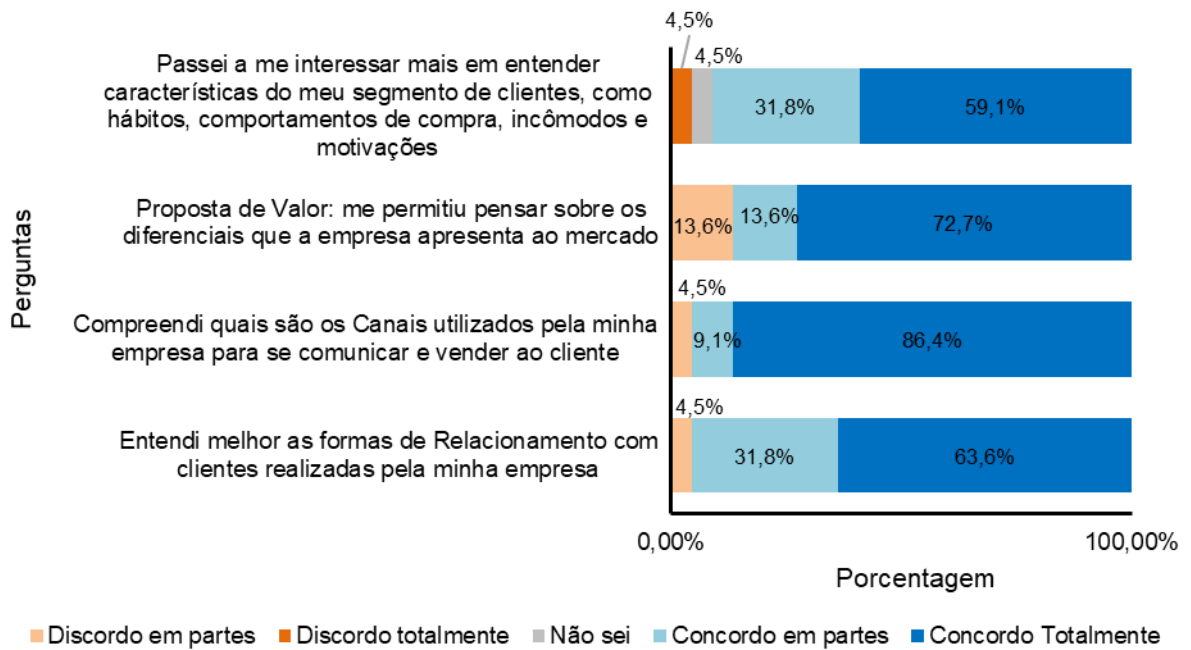


Figura 3. Compreensão sobre blocos específicos do Canvas de Modelo de Negócios
 Fonte: Dados originais da pesquisa

Espera-se que o CMN, além de uma ferramenta para modelagem de negócios, possa propiciar que o empresário vislumbre oportunidades de melhorias em alguma área relacionada à empresa. 72,7% dos respondentes do questionário disseram que identificaram uma nova ação para a empresa realizar, com foco no cliente (Figura 4).

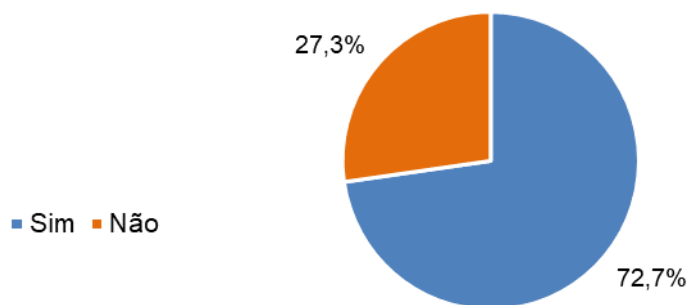


Figura 4. Percentuais de respondentes que identificaram ou não novas ações para a empresa com foco no cliente a partir do Canvas de Modelo de Negócios
 Fonte: Dados originais da pesquisa

Em seguida, desejou-se saber quais foram essas ações e eles tiveram a oportunidade de dissertar livremente na resposta. As ações foram então categorizadas conforme os blocos do CMN aos quais se referiam. Respostas que continham termos como “identificar clientes potenciais”, “atingir o persona correto”, foram categorizadas no bloco Segmentos de Clientes. Frases que citavam “inserção de produto” ou

exemplificava algum produto novo, foram categorizadas no bloco Proposta de Valor. Se o respondente citou termos como “feedback de clientes”, “pós-venda”, “clube de clientes”, a resposta foi categorizada no bloco Relacionamento com cliente. Quando a resposta apresentou termos como “mídias sociais”, “marketing para alcançar o cliente”, “busca de novos clientes”, por exemplo, foram categorizadas no bloco de Canais. Algumas respostas estavam relacionadas à infraestrutura da empresa e não diretamente relacionadas a ações com foco no cliente, conforme a pergunta solicitava. Nesses casos, as ações relatadas foram categorizadas nos blocos mais adequados: Parcerias Chave, Recursos Chave ou Atividades Chave.

Observou-se que o bloco do Canvas de Modelo de Negócios que teve maior percentual de respostas a respeito de ações de marketing a serem desenvolvidas foi o bloco Canais (Figura 5). Coelho et al (2015) pesquisaram qual o conceito de marketing para gerentes proprietários de micro e pequenas empresas e observaram que, para a maioria deles, significa divulgação de marca, produto ou serviço, vendas e visibilidade. Em geral, não houve entendimento de que marketing significa criação e troca de valor nem relacionamento e comunicação com clientes. Gutierrez-Leefmans et al (2016) pesquisaram quais os recursos digitais mais utilizados por pequenas e médias empresas e observaram que as redes sociais e o e-mail são mais utilizados, junto com recursos de otimização de mecanismos de busca nos sites e variadas formas de pagamento. Prevaleram, portanto, recursos relacionados com divulgação e comunicação de marca, em detrimento de recursos que ofereceriam benefícios adicionais ou recursos de atendimento ao cliente. Cittadin et al. (2020) analisaram quais as práticas contemporâneas de marketing utilizadas em pequenas empresas do vestuário e observaram que o marketing digital é a dimensão mais utilizada entre as empresas avaliadas. Tais estudos corroboram o resultado observado no questionário de que o bloco Canais foi o que mais despertou interesse dos empresários para novas ações de marketing nas empresas.

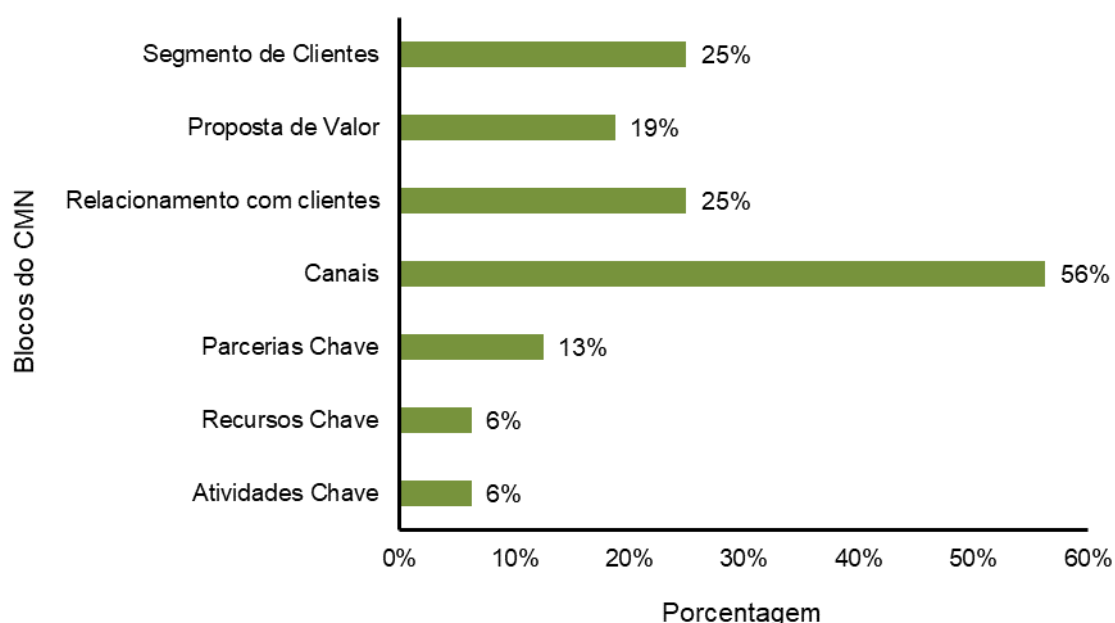


Figura 5. Percentuais de respondentes que identificaram ações relacionadas aos blocos do Canvas de Modelo de Negócios
 Fonte: Dados originais da pesquisa

Desejou-se entender um pouco mais sobre o desenvolvimento das ações pensadas, e por isso, aqueles que responderam que identificaram ações com foco no cliente, também responderam se já iniciaram tais ações. Observou-se que 93,8% desse universo de pessoas iniciaram as ações pensadas (Figura 6). Apenas um respondente (6,3%) informou que ainda não iniciou a ação pensada. Questionado sobre quais as dificuldades para iniciar tais ações, a resposta dada foi “Tempo”. O objetivo de entender se os empresários identificaram e iniciaram ações com foco no cliente está relacionado com a expectativa de que, empresas que se planejam e executam seus planos, tendem a obter mais sucesso e sobrevivência no mercado. Moraes e Markus (2015) desejaram entender o tema da longevidade empresarial com base na forma de administrar de micro e pequenos empresários que possuem empresas há 5 ou 7 anos, tempo acima da média das empresas que se mantêm no mercado no país. Observaram que elaborar um plano de negócio é um fator decisivo antes de iniciar as atividades e que metade dos entrevistados disseram possuir planejamento de médio e longo prazo. O insucesso de micro e pequenas empresas foi estudado por Freitas et al (2022) e observaram que, do ponto de vista prático, a falta de interesse dos empresários em analisar, estudar e corrigir possíveis problemas contribuiu para o fracasso desses negócios. Sprenger et al (2021) pesquisaram e listaram as competências necessárias para um empreendedor aumentar a probabilidade de a

empresa ser bem-sucedida e “saber agir” foi a primeira delas, seguida por “saber mobilizar recursos, comunicar, aprender, engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

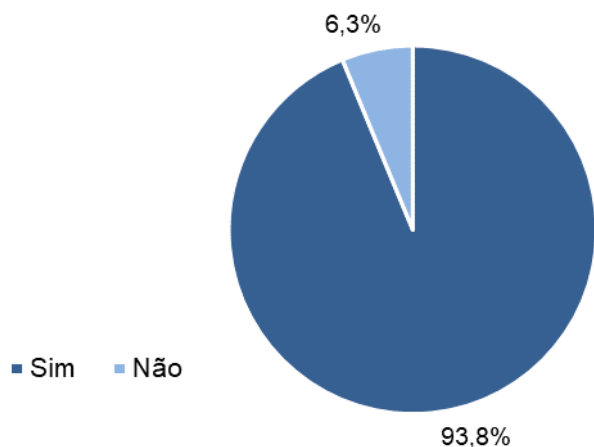


Figura 6. Percentuais de respondentes que já iniciaram ou não as ações de marketing identificadas para a empresa.

Fonte: Dados originais da pesquisa

Na última pergunta, os respondentes informaram se participaram ou não do programa de atendimento continuado aplicado a empresas do interior de Minas Gerais, nas regiões centro oeste, sudoeste e noroeste do estado. A fim de entender como esse atendimento poderia ter contribuído para o desenvolvimento de ações com foco no cliente, as respostas foram então relacionadas com o fato de os respondentes terem ou não identificados novas ações a serem desenvolvidas pela empresa, após o preenchimento do Canvas de Modelo de Negócios. O grupo de maior representação numérica foi aquele que identificou novas ações com foco no cliente e que participou do programa de atendimento continuado, representando 50% do total de respondentes (Figura 7). Entende-se que receber o apoio de um profissional especializado pode ser um fator que auxilia as MPEs na definição de ações para a melhor gestão do negócio. Schuster e Friedrich (2017) pesquisaram sobre a importância da consultoria financeira em MPEs e 75% dos empresários entrevistados afirmaram que a consultoria pode trazer melhorias significativas para a gestão da empresa. Entretanto, para Caliori et al (2019), a consultoria empresarial pode acarretar em insucessos se alguns fatores comportamentais não forem contemplados como a não definição do responsável da empresa em aplicar o que é orientado pelo consultor ou o fato de o empreendedor não estar preparado para receber a consultoria. Lucena e Bastos (2021) observaram que o apoio de terceiros às MPEs trouxe um impacto positivo na formalização e

implementação de planos de negócios e que os planos implementados acarretou em resultados operacionais de sobrevivência e lucratividade das empresas. Tais pesquisas contribuem para validar que o planejamento e a realização de ações de melhorias na gestão de empresas, por exemplo ações de marketing, podem ser facilitados com o apoio de profissionais da área, como consultores empresariais.

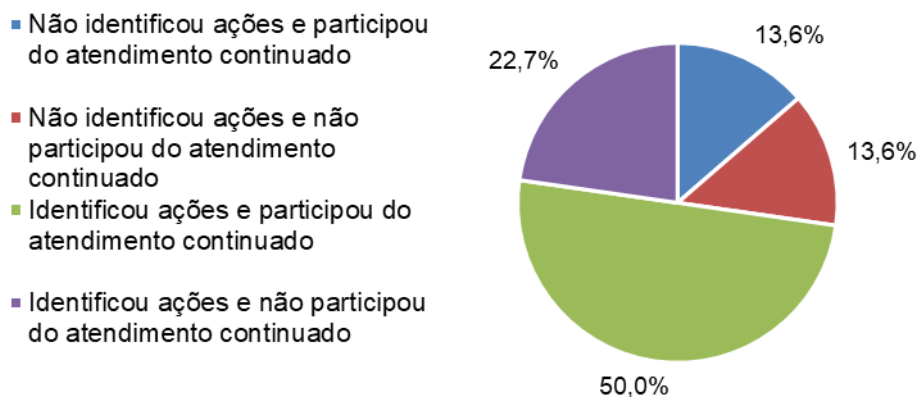


Figura 7. Percentuais de respondentes que participaram ou não do programa de atendimento continuado e identificaram ou não novas ações com foco no cliente
Fonte: Dados originais da pesquisa

Os principais resultados obtidos na pesquisa com os 22 empresários de micro e pequenas empresas que já realizaram a modelagem de negócios utilizando o Canvas de Modelo de Negócios estão reunidos na Tabela 2.

A maioria dos empresários que responderam ao questionário, 95,5% concordaram que a atividade possibilitou compreender a lógica de funcionamento da empresa e que o preenchimento dos blocos que se relacionam a estratégias de marketing com foco no cliente trouxe uma maior compreensão sobre o mercado em que a organização atua. Sobre o planejamento de ações de marketing após a modelagem de negócios, observou-se que 72,7% dos respondentes disseram ter identificado ações com foco no cliente. Sobre tais ações, destacou-se um maior percentual para aquelas que se referiam ao bloco de Canais. Dentre os que disseram ter pensado em ações a serem desenvolvidas na empresa, 93,8% deles afirmaram já ter iniciado tais ações. Um número significativo dos empresários que tiveram apoio durante a modelagem de negócios (78,6%) informou que identificou novas ações a serem feitas na empresa. Já no grupo que não participou do programa, o percentual daqueles que identificaram novas ações foi de 62,5%.

Tabela 2. Principais resultados observados no estudo

Questionamento	Resultados
O CMN possibilitou compreender a lógica de funcionamento da empresa?	95,5% concordaram
Os blocos de Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais e Relacionamento com Clientes trouxeram maior clareza sobre o mercado em que a empresa atua?	> 86,3% dos respondentes concordaram
Identificou ações de marketing, com foco no cliente, para serem realizadas na empresa?	72,7% SIM
Se participou do programa de atendimento continuado: identificou ações de marketing?	78,6% SIM 21,4% NÃO
Se não participou do programa de atendimento continuado: identificou ações de marketing?	62,5% SIM 37,5% NÃO
As ações referiam-se ao bloco Segmentos de Clientes	25% dos respondentes
As ações referiam-se ao bloco Proposta de Valor	19% dos respondentes
As ações referiam-se ao bloco Relacionamento com clientes	25% dos respondentes
As ações referiam-se ao bloco Canais	56% dos respondentes
Já iniciou as ações pensadas?	93,8% SIM

Fonte: Dados originais da pesquisa

Os resultados convergem para os objetivos dos criadores do Canvas de Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011), que desejam que o conceito se torne uma linguagem comum que permita descrever e manipular facilmente modelos de negócios com foco em elaborar novas estratégias e inovações.

Considerações Finais

As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades na gestão e, em muitas situações, ferramentas ágeis e visuais podem auxiliar na compreensão de aspectos importantes da empresa e potencializar planejamento de ações. É o caso do Canvas de Modelo de Negócio, que possibilita a compreensão da lógica de funcionamento da empresa com seus nove blocos que compreendem quatro áreas principais da organização. Os blocos que se relacionam com as estratégias de marketing com foco no cliente (Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais e Relacionamento com clientes) auxiliaram os empresários a ter um maior entendimento sobre o mercado em que atuam. Após a modelagem de negócio, os empresários identificaram ações de melhorias com foco no cliente e, em sua maioria, já iniciaram tais ações, sobretudo

ações relativas ao bloco de Canais. Esse bloco descreve as formas que a empresa se comunica e alcança seus clientes, e pode ser essa a temática em que os empresários demonstram mais interesse. É importante ressaltar que um número significativo dos empresários teve apoio e orientação durante a modelagem de negócios usando o Canvas, e o percentual de pessoas que identificaram ações de marketing foi maior no grupo que teve apoio. Observa-se que um profissional especializado durante a modelagem de negócios é um fator importante para que o empresário consiga perceber oportunidades de melhorias e assim planejar ações de marketing com foco no cliente. Como limitação do estudo, destaca-se o fato de não ter sido avaliado se as empresas que não participaram do programa de atendimento continuado receberam outro tipo de orientação durante o trabalho de modelagem de negócios. Também não foi avaliado se o planejamento de ações foi estimulado pelo profissional que orientou a modelagem de negócios. Para estudos futuros, sugere-se a análise de outras ferramentas ou metodologias ágeis no apoio à gestão de micro e pequenas empresas.

Referências

- Aguzman, G.; Sasongko, A. H.; Sugiharto; Umar, A. 2018. Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship* 22(1).
- Banchieri, L.; Blasco, M. J.; Campa-Planas, F. 2013. Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratório. *Intangible Capital* 9(2): 477-490.
- Barbosa, J.; Nagamatsu, F. A.; Rebecchi, A. 2013. Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-17.
- 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*. 16(53): 616-637.
- Bonemberger, S. Z.; Honorio, F. M. M. 2019. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 8(1): 201-218.
- Boni, V.; Quaresma, S. J. 2005. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC* 2(1): 68-80.

Borchardt, G. L.; Freitas Filho, F. L.; Santos, A. J. 2013. O uso do modelo canvas na criação de novos empreendimentos. In: III Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2013, Ponta Grossa, PR, Brasil. Anais...

Caliari, L.; Scherer, L. A.; Flores, S. A. M. 2019. Fatores de insucesso na parceria entre consultorias empresariais e empreendedores. *Gestão & Regionalidade* 35(103): 161-182.

Camillo, M. G. D.; Casarotto Filho, N.; Lezana, A. G. R.; Macedo, M. A. 2013. Bussines model canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ, Brasil. Anais...

Campomar, M. C.; Ikeda, A. A.; Veludo-de-Oliveira, T. M. 2007. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 4(2): 113-125.

Carrasco-Pérez, S.; Altamirano-Cárdenas, J. R.; Islas-Moreno, A.; Vargas-Del Angel, M. A. 2022. Pequeñas empresas productoras de leche: un estudio desde la perspectiva del modelo de negocio. *Innovar* 32(84): 111-122.

Cittadin, J.; Coelho, R. L. F.; Pizzinatto, N. K.; Sarquis, A. B. 2020. Práticas contemporâneas de marketing: o caso de pequenas empresas de confecção de vestuários. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 9(3): 408-442.

Coelho, R. L. F.; Almeida, M. I. S.; Camargo Filho, A.; Freitag, M. S. B.; Miranda, J. R. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. 2015. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 4(2): 219-250.

Donadon, F. A. B.; Santos, D. F. L. 2020. Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos. *Estudios Gerenciales* 36(156): 337-350.

Eberle, L.; Eckert, A.; Milan, G. S.; Silva, G. B. da; Toni, D. D. 2021. Fatores que impactam no insucesso de micro e pequenas empresas brasileiras do setor metalmeccânico. *Desenvolvimento em Questão* 19(55): 209–229.

Freitas, D. R. F.; Borges, A. F.; Enoque, A. G. 2022. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa* 16(1): 82-95.

Gil, A. C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Gomes, L.; Moshkovich, H.; Torres, A. 2010. Marketing decisions in small businesses: how verbal decision analysis can help. *International Journal of Management and Decision Making* 11 (1): 19-36.

Gularte, L. C. P.; Barichello, R.; Lima, J. D.; Oliveira, G. A. 2020. Modelo de avaliação da viabilidade econômico-financeira da implantação de usinas de reciclagem de resíduos

da construção civil em municípios brasileiros. *Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental* 25(2): 281-291.

Gutierrez-Leefmans, C.; Rogel, R. M. N.; Trujillo-Leon, M. A. 2016. Digital marketing in Mexico: exploratory study of the marketing mix of SMEs with trust seal. *Brazilian Journal of Marketing* 15(2): 207-219.

Lucena, R. S.; Bastos, S. A. P. 2021. Planos de negócios em micro e pequenas empresas: pressão, apoio e resultados. *Revista da Micro e Pequena Empresa* 15(3): 93-107.

Moraes, C. Z.; Markus, K. 2015. Longevidade empresarial: MPEs a uma taxa de sobrevivência atípica. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP* 5(1): 112-129.

Nascimento, M. C. R.; Teixeira, J. C. 2012. O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios* 5(2): 229-256.

Oramas, G. F. C.; Alonso, J. F. G.; Terán, V. M. R.; Vargas, D. J. D. 2019. Modelo de negocio canvas de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela. *Uisrael Revista Científica* 6(1): 43-52.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. 2011. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Pereira, A; Silva, M. 2015. As dificuldades de planejamento de marketing nas micro e pequenas empresas. *Negócios em Projeção* 6(1): 188-203.

Presrlak, M. I. 2016. Elaboração de plano de marketing para uma microempresa do setor de serviços contábeis. *Revista da Micro e Pequena Empresa* 10(3): 108-121.

Schuster, W. E.; Friedrich, M. P. A. 2017. A importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micros e pequenas empresas. *Revista de Administração IMED* 7(2): 183-205.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. 2019. Conquistar clientes e vender mais é a principal dificuldade do dono de pequenos negócios. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/conquistar-clientes-e-vender-mais-e-a-principal-dificuldade-do-dono-de-pequenos-negocios,eaa7aafb28ebd610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 31 mar. 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. 2020. *Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2018*. 11 ed. DIEESE, Brasília, DF, Brasil.

Sprenger, K. B.; Pereira, T. P.; Sperb, S. M. 2021. Fatores determinantes da continuidade operacional em micro e pequenas empresas do Vale do Paranhana/RS. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade 11(2): 60-80.