



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Jhonny Kelvin Araujo da Silva

**A APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA MICROEMPRESA NO SETOR DE MOTOPEÇAS**

MOSSORÓ

2025

Jhonny Kelvin Araujo da Silva

**A APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA MICROEMPRESA NO SETOR DE MOTOPEÇAS**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586a Silva, Jhonny Kelvin Araujo da.
A Aplicação do Business Model Canvas como
ferramenta estratégica para microempresa no setor
de motopeças. / Jhonny Kelvin Araujo da Silva. -
2025.
53 f. : il.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. Empreendimento. 2. Planejamento
Estratégico. 3. Business Model Canvas. 4. Setor
de motopeças. I. Gurgel, Judson da Cruz, orient.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Jhonny Kelvin Araujo da Silva

**A APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA MICROEMPRESA NO SETOR DE MOTOPEÇAS**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semiárido, como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Defendida em: 22/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

Suely Xavier dos Santos, Prof. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

Paulo Gustavo da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Dedico este trabalho a todos que empreendem e inovam, mesmo diante das incertezas e volatilidades do mercado, buscando sempre agregar valor para a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de construir este trabalho, que é de suma importância para a conclusão do curso.

Agradeço a minha família, que sempre me motivou e apoiou durante toda essa jornada.

Agradeço a toda equipe acadêmica e aos professores que foram nossos docentes durante todo o período da graduação, contribuindo significativamente para minha formação profissional.

RESUMO

O presente trabalho analisa a aplicação do Business Model Canvas (BMC) como ferramenta de planejamento estratégico e fomento à inovação incremental em uma microempresa do setor de motopeças em Mossoró/RN. O referencial teórico aborda a importância das micro e pequenas empresas para a economia, destacando que a falta de planejamento é um dos principais fatores para a mortalidade desses negócios. Discute-se o papel da inovação incremental e a estrutura das nove dimensões do BMC como facilitadoras da gestão estratégica. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, utilizando o método de estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu por meio de observação não participante, análise documental e conversas informais com o gestor, sendo os dados tratados via análise de conteúdo temática baseada nos blocos do Canvas. Os principais resultados demonstram que o BMC foi eficaz em formalizar práticas antes intuitivas, revelando que a vantagem competitiva da empresa reside no relacionamento personalizado e na confiabilidade técnica. Foram identificadas oportunidades de inovação incremental, como a criação de planos de manutenção por assinatura e a expansão para canais digitais. Contudo, o diagnóstico apontou fragilidades críticas, como o controle financeiro rudimentar e a alta dependência do conhecimento tácito do proprietário. Conclui-se que o BMC é um guia inicial valioso para a consciência estratégica, mas deve ser complementado por ferramentas de controle financeiro e documentação de processos para garantir a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Empreendimento, Planejamento Estratégico, Business Model Canvas, Setor de Motopeças

ABSTRACT

This study analyzes the application of the Business Model Canvas (BMC) as a tool for strategic planning and fostering incremental innovation in a motorcycle parts micro-enterprise in Mossoró/RN. The theoretical framework addresses the importance of micro and small enterprises for the economy, highlighting that the lack of planning is a primary factor in business mortality. It discusses the role of incremental innovation and the structure of the BMC's nine dimensions as facilitators for strategic management. The methodology is characterized as applied research with a qualitative approach, featuring exploratory and descriptive objectives through a single case study. Data collection involved non-participant observation, documentary analysis, and informal conversations with the manager, with data treated via thematic content analysis based on the Canvas blocks. The main results demonstrate that the BMC was effective in formalizing previously intuitive practices, revealing that the company's competitive advantage lies in personalized relationships and technical reliability. Opportunities for incremental innovation were identified, such as the creation of subscription-based maintenance plans and expansion into digital channels. However, the diagnosis pointed out critical weaknesses, such as rudimentary financial control and a high dependence on the owner's tacit knowledge. The study concludes that the BMC is a valuable initial guide for strategic awareness but must be complemented by financial control tools and process documentation to ensure business sustainability.

Keywords: Enterprise, Strategic Planning, Business Model Canvas, Motorcycle Parts Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	-	O modelo Canvas com os nove blocos de estratégia.....	22
Figura 2	-	Mecanismo de precificação.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Síntese da Aplicação do BMC.....	44
----------	------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC	Business Model Canvas
MPE	Micro e Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
5W2H	What?, Why?, Who?, Where?, When?, How?, How much?
B2B	Business to Business
PIB	Produto Interno Bruto

NOMENCLATURAS EM INGLÊS

Stakeholders	Partes Interessadas
Checklist	Lista de Verificação
Balanced Scorecard	Placar Equilibrado
Framework	Estrutura
Entrepreneurship	Empreendedorismo
Business Model Canvas	Canvas de Modelos de Negócios
Business to business.	Empresas para empresas
What?	O que?
Why?	Por quê?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How much?	Quanto?
Strengths	Forças
Weaknesses	Fraquezas
Opportunities	Oportunidades
Threats	Ameaças

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Empreendedorismo, marketing e inovação	17
2.2 Planejamento estratégico	18
2.2.1 Conceituação	18
2.2.2 Finalidade e dimensões	19
2.2.3 Ferramentas de planejamento	20
2.2.4 Importância e evolução	21
2.3 Definição do Business Model Canvas	21
2.3.1 Segmentos de Clientes	22
2.3.2 Proposta de Valor	25
2.3.3 Canais	26
2.3.4 Relacionamento com Clientes	26
2.3.5 Fontes de Receitas	27
2.3.6 Recursos Principais	29
2.3.7 Atividades - Chave	29
2.3.8 Parcerias Principais	29
2.3.9 Estrutura de Custo	30
2.4 Tendências do mercado	31

2.5 Lacunas e convergências: rumo a uma compreensão integrada	33
3 METODOLOGIA	33
3.1 Natureza e abordagem da pesquisa	33
3.2 Métodos de pesquisa	34
3.3 Procedimentos de coleta de dados	34
3.4 Procedimentos de análise dos dados	35
3.5 Limitações De Pesquisa	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Estudo de caso	36
4.2 Discussão crítica: adequação teórica dos dados coletados	39
4.3 Segmentos de clientes e proposta de valor: da intuição à consciência estratégica	39
4.4 Canais e relacionamento: potencial digital inexplorado e personalização como diferencial	39
4.5 Fontes de receita e estrutura de custos: oportunidades identificadas, controle deficiente	41
4.6 Recursos, atividades e parcerias: conhecimento tácito e dependências críticas	42
4.7 Síntese analítica: entre potencialidades e limitações	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – CONVERSAS INFORMAIS COM O EMPREENDEDOR	53

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo constitui um dos pilares fundamentais da economia brasileira e mundial, sendo reconhecido como o principal mecanismo de geração de riqueza e desenvolvimento social. No Brasil, este setor é fomentado por políticas públicas que garantem tratamento diferenciado aos pequenos negócios, visto que as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 27% do PIB nacional. Contudo, surge uma tensão fundamental na literatura: embora essenciais, a taxa de mortalidade dessas empresas nos primeiros cinco anos permanece elevada, sendo a falta de planejamento estratégico uma das principais causas desse fenômeno.

Nesse contexto, a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de criar vantagens competitivas e inovar. A literatura apresenta um diálogo relevante sobre o tema: enquanto Valois et al. (2023) destacam que a inovação assume papel central, podendo ser incremental (melhorias graduais) ou radical, Au-Yong-Oliveira et al. (2020) complementam que a inovação deve estar presente em qualquer missão empresarial, exigindo mudanças processuais e culturais. Entretanto, observa-se uma lacuna de pesquisa e prática: micro e pequenos empresários enfrentam limitações na implantação de metodologias estratégicas devido à sobrecarga de funções e à dificuldade de transpor modelos acadêmicos para a realidade operacional.

Para preencher esse descompasso, o Business Model Canvas (BMC), criado por Alexander Osterwalder, surge como uma ferramenta inovadora para organizar e facilitar a compreensão de diferentes tipos de negócio em uma descrição simplificada. Todavia, evidências recentes questionam sua aplicabilidade universal, sugerindo que sua efetividade está condicionada à percepção do gestor sobre o ambiente competitivo. Torna-se necessário, portanto, investigar como essa ferramenta funciona como um guia inicial para superar a deficiência de planejamento em setores de alta pressão operacional.

Especificamente no setor de motopeças em Mossoró/RN, a demanda é impulsionada por trabalhadores que dependem da motocicleta como principal instrumento de renda, o que exige um modelo de negócio eficiente para garantir funcionalidade e sustentabilidade no mercado. Diante deste cenário de necessidade de estruturação e busca por competitividade, surge o seguinte problema de pesquisa:

Como a aplicação do Business Model Canvas pode auxiliar o planejamento estratégico e a identificação de oportunidades de inovação incremental em uma microempresa do setor de motopeças localizada em Mossoró/RN?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como a aplicação do Business Model Canvas pode auxiliar no planejamento estratégico e promover inovações incrementais em uma microempresa do setor de motopeças localizada em Mossoró/RN.

1.1.2 Objetivos Específicos

Caracterizar o contexto organizacional e operacional da microempresa estudada.

Aplicar o Business Model Canvas como instrumento de diagnóstico do modelo de negócio.

Identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria em cada bloco do Canvas.

Analisar como o BMC auxilia a compreensão estratégica do negócio pelo gestor.

Propor recomendações estratégicas baseadas na análise realizada.

1.2 Justificativa

O setor de motopeças desempenha um papel fundamental na economia de Mossoró/RN, atendendo a uma demanda crescente de trabalhadores e cidadãos que dependem da motocicleta para mobilidade e geração de renda. Contudo, a relevância deste trabalho vai além da análise do mercado em si, fundamentando-se em quatro pilares principais:

Primeiramente, a escolha do tema decorre da afinidade do autor com a ciência da administração e o desejo de observar a aplicação prática de ferramentas de gestão em cenários reais de microempreendedorismo, facilitada pelo acesso direto a uma empresa local em fase inicial.

Do ponto de vista acadêmico, justifica-se pela escassez de estudos específicos que apliquem o Business Model Canvas (BMC) ao segmento de motopeças. Embora o BMC seja amplamente difundido, sua eficácia em ambientes de recursos limitados e alta pressão operacional, como o analisado, ainda carece de maior sistematização teórica e empírica.

Social e economicamente, o estudo é relevante por sua utilidade prática para os gestores do setor. O trabalho demonstra que ferramentas estratégicas podem ser implementadas sem a necessidade de consultorias onerosas, servindo como um guia para que microempreendedores

identifiquem vantagens competitivas que vão além do preço baixo, como a confiabilidade técnica e a rapidez no atendimento.

Por fim, a pesquisa busca promover a conscientização sobre a necessidade do planejamento. Considerando que a falta de estruturação é um dos principais fatores para a mortalidade de microempresas nos primeiros cinco anos, este estudo utiliza o Canvas para evidenciar fragilidades críticas, como a dependência do conhecimento tácito do proprietário e a ausência de controles financeiros formais, incentivando a adoção de uma gestão mais profissional e sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo, marketing e inovação

A literatura sobre empreendedorismo no Brasil apresenta tensão fundamental: enquanto micro e pequenas empresas (MPEs) representam 27% do PIB nacional (SEBRAE, 2018), sua taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos permanece elevada. Estudos apontam que a falta de planejamento estratégico figura entre as principais causas desse fenômeno, sugerindo que o problema não reside na ausência de espírito empreendedor, mas na capacidade de estruturação e gestão dos negócios.

Baggio e Baggio (2015) situam historicamente o termo "empreendedorismo" a partir da raiz latina *imprehendere*, mas sua apropriação contemporânea, derivada do inglês *entrepreneurship*, carrega significados específicos ligados à inovação e à criação de valor. No entanto, pesquisas empíricas revelam que micro e pequenos empresários brasileiros frequentemente enfrentam limitações na implantação de metodologias estratégicas, com dificuldades concentradas no diagnóstico empresarial, elaboração e execução dos planos.

Santos e Silva (2015) argumentam que a comunicação empresarial recebe pouca atenção de empreendedores de MPEs por desconhecimento sobre o uso adequado das ferramentas disponíveis. Esta observação dialoga com dados indicando que 28,4% dos gestores de microempresas e 32,4% dos de pequenas empresas apontam a administração do próprio tempo como principal desafio de liderança.

A convergência entre esses achados sugere que as limitações não são apenas técnicas, mas também relacionadas à sobrecarga de funções característica de pequenos negócios. Valois et al. (2023) destacam que a inovação assume papel central para a competitividade empresarial, podendo manifestar-se de forma incremental (melhorias graduais) ou radical (mudanças

estruturais). Contudo, os autores reconhecem que a inovação em MPEs frequentemente esbarra em restrições de recursos e capacidade de investimento. Au-Yong-Oliveira et al. (2020) complementam ao afirmar que a inovação deve estar presente em qualquer missão empresarial, mas sua implementação exige não apenas tecnologia, mas mudanças processuais e culturais, aspectos particularmente desafiadores para empresas com estrutura familiar ou centralização decisória.

O marketing chega no Brasil, em 1954, de antemão, foi colocado na grade de administração, mais precisamente na fundação Getúlio Vargas. Foi uma ferramenta utilizada, para fazer publicidade, quando começou a ser utilizada, pelos grandes empresários. No entanto, quando começaram a utilizá-la, não faziam da forma adequada. Utilizava-se naquela época, apenas na área de preços e produtos. Com o passar dos anos, as empresas começaram a perceber que o preço, não era o fator determinante de venda, mas, que havia, outros fatores a serem explorados. (Santos; Silva, 2015).

O empreendimento para ficar bem-posicionado, precisar ter uma boa equipe de marketing, e estar amparado por uma boa gestão que se preocupe com os avanços tecnológicos. Muitas empresas deixaram de crescer, ou perderam mercado por não terem se preocupado com a inovação, dos seus processos, e serviços, para uma empresa que almeja se colocar no mercado e se manter, é necessário se posicionar de forma inovadora. A inovação é algo de grande importância para todas as empresas, isto é, a necessidade de inovação está presente em qualquer missão empresarial e estratégia subjacente (Au-Yong-Oliveira et al., 2020).

2.2 Planejamento estratégico

2.2.1 Conceituação

Oliveira (2023) define planejamento estratégico a partir de cinco dimensões: tema, elementos, temporalidade, estrutura organizacional e características. Embora teoricamente abrangente, estudos qualitativos apontam que empresas de estrutura familiar frequentemente não valorizam sugestões de profissionais externos, dificultando o êxito de qualquer planejamento formal. Esta constatação revela uma primeira tensão: a distância entre modelos prescritivos e a realidade operacional de microempresas.

No contexto da gestão organizacional, o planejamento estratégico é compreendido como um ciclo contínuo de análise e ação que utiliza informações sobre o futuro para mitigar riscos atuais e organizar processos, garantindo que a execução das tarefas resulte no alcance das

expectativas gerenciais (BARBOSA et al., 2023). Chiavenato (2009) argumenta que o planejamento oferece maior segurança ao possibilitar análise de falhas potenciais, mas não abordam as barreiras à sua efetiva implementação.

A questão das ferramentas de planejamento merece análise crítica. Enquanto a literatura enfatiza instrumentos como análise SWOT, 5 Forças de Porter e Balanced Scorecard (Diniz et al., 2022; Galas; Forte, 2021), pesquisas revelam que a ferramenta SWOT, apesar de ser considerada clássica na administração, é pouco conhecida entre empresários de pequenas empresas. Este descompasso entre conhecimento acadêmico e prática empresarial sinaliza a necessidade de abordagens mais acessíveis e pragmáticas.

Da Costa, Araújo e Ferreira (2021) introduzem a dimensão da cultura organizacional como suporte desde o nascimento da empresa, originada dos valores do fundador. Este ponto dialoga com as limitações identificadas em estruturas familiares, sugerindo que o planejamento estratégico em MPEs deve considerar não apenas aspectos técnicos, mas também a dimensão cultural e identitária que permeia pequenos negócios.

2.2.2 Finalidade e dimensões

O planejamento estratégico, tem a finalidade de fazer com que as empresas, tenham condições de obter vantagem competitiva; ele contém três dimensões operacionais. A primeira é o delineamento, que segundo Oliveira (2023), compreende a estruturação do processo de planejamento. É nesse momento que o executor escolhe a estrutura metodológica a ser trabalhada; nesse caso, o executor poderá ter o auxílio, de um consultor.

A segunda é a etapa de elaboração, é o momento em que se identifica as oportunidades e ameaças, que podem ser encontradas no ambiente da organização. Deve avaliar quais são os pontos fortes e fracos, e qual a capacidade real, e potencial, para se obter vantagem no ambiente competitivo, e se programar para enfrentar as ameaças dos concorrentes. Devem ser também estabelecidas as metas que se almeja alcançar.

A terceira é a parte da implementação, envolve os sistemas que serão utilizados, para o empreendimento funcionar. Existem vários tipos de sistemas que podem ser implementados, e todos eles estão envolvidos, dentro dos assuntos organizacionais; fazem parte dos sistemas: o de informação, o orçamentário, de incentivos, o de competência operacional, os sistemas de treinamentos e de liderança.

2.2.3 Ferramentas de planejamento

Uma das primeiras ferramentas que se utiliza para nortear o futuro da empresa é a elaboração da sua missão, visão e valores, que é o tripé primordial, a ser observado. Por exemplo, a missão tem por objetivo distinguir o propósito da empresa. Em seguida cria-se a visão, que mostra qual o percurso a empresa vai desenvolver para chegar no futuro. E os valores dizem respeito ao que a empresa preserva como cultura organizacional em relação a funcionários, clientes e fornecedores.

A Cultura Organizacional surge então como um suporte da organização, desde o seu nascimento, pois foi originada e criada através dos valores do fundador do negócio, sendo estes muito além de morais e éticos. (Da Costa; Araújo; Ferreira, 2021, p.2).

Assim como as ferramentas anteriores, outras ferramentas podem ser utilizadas, um exemplo delas é a análise de oportunidade, que serve para avaliar ideias de negócio, onde o empreendedor pode ver qual a melhor ideia a ser implementada. A análise é feita em dois passos, no primeiro avalia os aspectos externos em relação ao mercado, no segundo passo é avaliado o aspecto interno que está relacionado com o próprio empreendedor, para saber se existe alinhamento com o perfil.

Também é utilizada a análise *Swot* que é uma ferramenta muito conhecida pelos gestores das grandes corporações, é uma ferramenta de análise que é usada para rever os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças do negócio, e as 5 forças de Porter que é utilizado no âmbito da competição.

As forças de Porter é um framework criado em 1970 por Michael Porter, que ajudam a entender a competitividade que existem entre empresas de um mesmo setor de atuação, auxiliando assim no desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente. (DINIZ et al., 2022, p.4).

As forças de Porter, consiste em uma visão mais abrangente do negócio, compondo cinco perguntas que vão desenvolver o diagnóstico; elas vão tratar sobre a rivalidade com a concorrência, sobre produtos que podem ser substitutos, sobre o poder de barganha com fornecedores, como evitar novos entrantes que promovem os mesmos produtos e calcular o poder de barganha sobre os clientes.

Por último, a definição de metas e objetivos, é preciso que a empresa defina as metas a serem alcançadas, para isso a organização pode contar com indicadores como o *balanced scorecard* e a ferramenta de plano de ação mais conhecida como 5w2h, para discorrer sobre os aspectos que serão atribuídos para conseguir estabelecer as metas.

O balanced scorecard é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. (Galas; Forte, 2021, p.3).

Os métodos e as ferramentas podem mudar no longo prazo, ainda assim os objetivos a serem alcançados continuam sempre focando em energia e atenção, para que a ação possa nos levar ao lugar em que desejamos e para não se distrairmos com caminhos que conduzirão na direção incorreta (Chiavenato, 2009).

2.2.4 Importância e evolução

O planejamento estratégico é parte essencial porque ele traz consigo a direção que proporciona o alcance dos objetivos de forma eficiente, é feito através de um processo contínuo e dinâmico, ele permite tomar decisões mais acertadas mais seguras e com menos riscos. Com a sua utilização é possível trabalhar cumprindo os prazos, mantendo os custos dentro da margem estabelecidas e contribuindo para mais qualidade nos resultados.

Funciona como mecanismo para conquistar os melhores resultados do negócio, as empresas utilizam esse tipo de estratégia para combater os seus concorrentes e conseguir sobreviver as ameaças do mercado nos ambientes externos. De acordo com Kuazaqui, (2015), para se obter uma boa prática de gestão, se faz necessário que a empresa tenha uma boa estrutura de departamentalização e hierarquia, a qual permita identificar as categorias de funções, processo e responsabilidades.

Portanto, de acordo com Andrade (2020), o planejamento estratégico trata se de um processo, de gerenciamento que é muito importante para as empresas, independente de qual seja o seu porte pois um bom planejamento tem a capacidade de impulsionar a empresa para a direção certa, ajudando a se antecipar mediante as ameaças que podem vir aparecer e poder trabalhar o processo de melhorias, para assim obter mais sucesso em suas atividades.

2.3 Definição do Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta essencial para todo empreendedor que deseja colocar as suas ideias em prática. Todo empreendedor quando pensa em abrir um negócio, a primeira coisa que deve ser analisado é a viabilidade do negócio para saber se ele é sustentável, escalável e tem condições de expandir, afinal quem pensa em um negócio, seja de pequeno ou grande porte, precisa saber se existe viabilidade e pode ser promissor. “O

diagnóstico empresarial é relevante para o levantamento das informações que depois podem ser utilizadas como conhecimento na tomada de decisão” (De Arruda, 2022, p.1).

Para isso, foi criada a ferramenta *BMC*, a qual possui nove quadrantes, sendo cada um, uma possibilidade estratégica, para organizar e planejar o negócio, conforme a figura 1 abaixo:

Figura 1: O modelo Canvas com os nove blocos de estratégia.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2019, p. 52).

2.3.1 Segmentos de Clientes

Os nove blocos do BMC (segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos) oferecem estrutura organizacional para pensar o negócio. Contudo, sua aplicação em microempresas do setor de motopeças exige adaptações contextuais.

No componente segmentos de clientes, a literatura enfatiza segmentação por demográficos, renda e necessidades segundo Osterwalder e Pigneur (2019). Para o setor de motopeças, onde o público varia entre trabalhadores que dependem da motocicleta como ferramenta de renda e consumidores eventuais, a segmentação deve considerar não apenas poder aquisitivo, mas frequência de uso e urgência das necessidades.

A proposta de valor no BMC busca resolver problemas específicos dos clientes. Kotler e Keller (2018) argumenta que a organização do marketing é crucial para estabelecimentos comerciais fazerem planejamento estratégico sólido. No setor de motopeças, onde margens de lucro podem ser estreitas e a concorrência acirrada, a proposta de valor frequentemente ancora-

se em elementos intangíveis como confiabilidade, rapidez e conhecimento técnico, não apenas em preço competitivo.

Quanto aos canais, Rodrigues (2020) destaca o crescimento do e-commerce no Brasil. Quitéria e Amaral Moretti (2018) observam aumento na adesão às compras virtuais, mas reconhecem que parcela significativa ainda valoriza experiência tátil e contato presencial. Para microempresas de motopeças, esta dualidade impõe decisões estratégicas sobre investimento em plataformas digitais versus fortalecimento da loja física.

A análise dos demais componentes (relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos) demanda consideração das especificidades setoriais. Lara et al. (2020) discutem relações B2B na construção civil, mas o conceito aplica-se igualmente a motopeças, onde parcerias com distribuidores e fabricantes determinam capacidade de manter estoque diversificado e competitivo.

O segmento de clientes como o próprio nome diz, vai trabalhar sobre a segmentação da clientela, podendo ser apenas um ou mais; a palavra segmentação vem de partes, ou seja, nesse componente se trabalha com uma parte ou as partes no plural. Procura-se segmentar os grupos ou pessoas, que farão parte da clientela, busca-se trabalhar com cada grupo de forma distinta, analisando os aspectos, sejam demográficos, renda ou necessidades específicas.

Fazendo assim, fica mais fácil organizar, a oferta de um serviço ou produto, para um público específico, podendo trazer um alinhamento maior para uma determinada necessidade. Existem tipos específicos de segmentar cliente, são eles:

- O mercado de massa, é quando os clientes possuem problemas e necessidades similares, tornando-se um grupo uniforme.
- O nicho de mercado, é um segmento que atende a um tipo de clientes específico, de forma especializada.
- O Segmentado, é quando uma empresa trabalha com distinções em seu portfólio, podendo agregar valor, para clientes de forma distinta, sem perder o foco a atividade principal.
- A Diversificada, São empresas que diversificam os seus serviços ou produtos, podendo atender a diferentes demandas.

- Os Mercados multilaterais, são plataformas que prestam serviços a 2 ou mais clientes, ao mesmo tempo, de forma mútua.

Osterwalder e Pigneur (2019) propuseram o BMC como alternativa simplificada aos extensos planos de negócio tradicionais, organizando nove componentes essenciais em formato visual e de página única. A ferramenta ganhou popularidade por sua praticidade, mas evidências empíricas recentes questionam sua aplicabilidade universal.

Pesquisa qualitativa com 57 micro e pequenos empresários brasileiros treinados pelo SEBRAE revelou que os empreendedores tendiam a adotar o BMC apenas quando percebiam seu mercado como estático; em ambientes dinâmicos, preferiam basear-se em experiência prática. Este achado desafia a premissa de que o BMC seria adequado para qualquer contexto empresarial, sugerindo que sua efetividade está condicionada à percepção do ambiente competitivo.

Rocha et al. (2024) afirmam que o BMC permite visualização do funcionamento empresarial, servindo tanto para empresas iniciantes quanto estabelecidas. Contudo, críticas apontam limitações importantes: executivos criticam o modelo pela ausência de foco em aspectos como análise competitiva detalhada e resultados externos dos concorrentes, que não moldam diretamente a estrutura interna, mas são relevantes para posicionamento estratégico Business Model Canvas: O guia definitivo e exemplos.

Estudo de caso em empresa de turismo concluiu que o BMC pode auxiliar a gestão estratégica de MPEs por permitir ao pequeno empreendedor, sem grandes investimentos, a elaboração, execução e monitoramento de estratégias. O modelo Canvas como ferramenta estratégica em empresas de turismo – o caso da empresa caribessa em João Pessoa/PB | Ateliê do Turismo. No entanto, os resultados também indicaram que empreendedores usaram o BMC para entender e monitorar seus modelos de negócio, mas essa prática foi mais frequente apenas quando percebiam o ambiente como previsível.

A tensão entre simplicidade e profundidade analítica constitui dilema central do BMC. Enquanto sua natureza visual e concisa facilita o acesso conforme, Osterwalder e Pigneur, (2019), as análises apontam que o Canvas é mais um recurso visual e prático que um planejamento detalhado, possui caráter qualitativo que pode interferir na qualidade quantitativa de pesquisa, e funciona basicamente como guia inicial Business Model Canvas: como aplicar no seu modelo de negócio. Estas limitações sugerem que o BMC deve ser compreendido como ponto de partida, não como substituto completo do planejamento estratégico aprofundado.

2.3.2 Proposta de Valor

A proposta de valor, de uma estrutura organizacional, tem como objetivo, resolver problemas oriundos de um determinado público, a fim de procurar, satisfazer as necessidades. Esse componente buscar montar os pacotes de produtos ou serviços que serão ofertados; ou seja, trata-se do benefício que será agregado para o cliente; as propostas podem significar uma solução inovadora, ou podem ser propostas já existentes nos mercados, acrescidas de aprimoramentos.

As propostas de valor, ainda podem ser quantitativas, no que se refere ao preço e agilidade; e qualitativas, quanto ao design empregado, ou satisfação do atendimento.

Mas como podemos criar valor para o cliente? Segue uma lista abaixo com algumas propostas descritas na obra (Inovação em Modelos de Negócios) de Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur:

- Novidades – Esse quesito traz consigo propostas que satisfazem, necessidades completamente novas, que muitas das vezes os clientes nem sabiam que existiam. Geralmente surge na área da tecnologia.
- Desempenho – Uma maneira bem tradicional de se criar valor, é através da melhoria do desempenho em produtos e serviços.
- Personalização – É a adequação dos serviços, a cada necessidade específica, de diferentes clientes.
- “fazendo o que deve ser feito” – Através da execução de determinados tipos de serviços.
- Design – O design pode ser algo fundamental na hora da entrega de valor, uma coisa bem desenhada, articulada, tem muito para agregar.
- Marca/status – O ato de exibição da marca, pode ser recebido, como uma proposta de valor, a marca transfere ao seu proprietário um status, de identidade, pelo reconhecimento dela.
- Preço – A entrega de um valor, por um preço mais baixo e acessível, é também uma forma de satisfazer as necessidades de um determinado segmento de cliente. Pacotes econômicos, é uma forma de segmentar esse público.

- Redução de Custo – É uma forma de gerar valor, uma vez que um produto tem o seu uso facilitado, através de simples instalação, e usabilidade, da mesma forma que um serviço, possua características de custos reduzidos.
- Redução de Riscos – Nesse quesito entram as questões das garantias, que são concedidas pelo fabricante, ou prestador de serviços, que gera valor para o cliente, como forma de tranquilidade e confiança.
- Acessibilidade – São produtos e serviços acessíveis, que não poderiam ser comprados, ou só por quem tem poder aquisitivo; e através da acessibilidade, ficou possível a outros segmentos, de poder adquirir.
- Conveniência e usabilidade – Na hora de adquirir um produto, podendo oferecer mais facilidade e conveniência ao cliente.

2.3.3 Canais

Os canais é a forma, de como a organização vai entregar ao cliente a proposta de valor (solução), é como se define onde o empresário vai vender, ou entregar o seu serviço ou produto; se vai ser através de loja física ou de *ecommerce*, loja virtual, e revendedores. De acordo com Rodrigues (2020, p15); a palavra e-commerce deriva se do termo comercio eletrônico, onde são feitas as vendas de produtos e serviços, que podem ser acessados através de sites na rede de internet, sendo organizado e administrado pela equipe de vendedores.

Os canais são utilizados como forma de proporcionar o conhecimento dos serviços e produtos da empresa para o cliente; como forma de ajudar os clientes a entenderem e conhecer as propostas de valor; proporcionar aos clientes adquirir tipos de serviços específicos; além de propor soluções e prestar o suporte e o pós-venda.

2.3.4 Relacionamento com Clientes

Aqui são abordadas as formas de como se relacionar com cada cliente em específico, o nível de personalização de tratamento, ou padronização para um respectivo público-alvo. É onde se faz a análise de como a empresa vai conversar com os clientes, e como os clientes irão conversar com o negócio; se pessoalmente, através de eventos, ou de outra forma. É muito importante a empresa cuidar do cliente, porque são os clientes que geram a receita.

Existem diversas categorias de relacionamento para poder tratar com clientes em particular, são elas:

- A assistência pessoal: É o tipo de atendimento, que é feito com o cliente, de forma pessoal, a fim de resolver demanda do ato da compra, ou pós compra.
- Assistência pessoal dedicada: É quando se trata de um atendimento específico, onde o cliente, recebe um tratamento individualizado, que é reproduzido, em espaços de tempo, podendo ser continuado.
- Self-service: É quando a empresa não tem contato direto com o cliente, mas dispõe dos meios, para que este possa se servir.
- Serviços automatizados: São os serviços, que de forma automatizada, passam a conhecer os perfis dos clientes, e assim, conseguem recomendar, serviços específicos, com base nas preferências.
- Comunidades: As comunidades são uma forma que as empresas encontraram para poder interagir com o cliente, através de compartilhamento de conhecimento, dicas e sugestões; sendo uma forma que a empresa tem para poder acompanhar os clientes no dia a dia.
- Cocriação: Trata se da colaboração do cliente, com a empresa, onde o mesmo, participa das atividades da empresa, seja por meio de geração de conteúdo, ou participando com depoimentos e *feedback*, tudo isso como forma de gerar valor.

2.3.5 Fontes de Receitas

São as fontes dos resultados obtidos pelas propostas que geram valor agregado para o cliente, é a recompensa pela entrega da solução do problema oferecida pela empresa ao cliente. Dentro desse mecanismo é possível listar as fontes que vão gerar as receitas dentro do negócio, para saber como a empresa vai conseguir o lucro, afinal de contas, o intuito de toda empresa aberta é gerar lucro. As fontes de receitas surgem através das vendas realizadas e serviços ofertados, conforme a necessidade da demanda.

Para tanto, é importante se analisar e fazer uma pesquisa, para saber o quanto os clientes podem e estão dispostos a pagar, a partir desse componente é possível fazer a averiguação e fazer distinção para cada tipo de cliente, separando por exemplo por volume de produção.

Existem múltiplas formas de gerar fontes de receita, as quais estão listadas abaixo:

- Venda de Recursos: É quando os respectivos compradores, compram um determinado produto, e podem fazer com eles o que quiserem, por exemplo, negociar, ou destruir, desmontar.

- Taxa de uso: É um serviço, que funciona, a partir da quantidade, utilizada, por exemplo, um serviço usado durante determinado período, podendo ser contabilizados em segundos, minutos, horas, dias, meses... dependendo do contrato acordado.
- Taxa de assinatura: É o serviço, comercializado, através de uma assinatura mensal, onde os clientes pagam mensalmente, e podem usufruir dos serviços ou produtos ofertados.
- Empréstimos/Aluguéis/leasing: É o serviço, que concede o direito temporário, a quem deseja usufruir, por meio de uma taxa, que será paga, de acordo com o tempo ou benefício concedido.
- Licenciamento: O licenciamento, é um tipo de serviço, que dá direito ao usuário de fazer o uso de um produto patenteado, de forma que ele ganha a licença para a utilização. Mais não se torna dono do produto.
- Taxa de corretagem: É a taxa que é cobrada toda vez que, o corretor faz uma intermediação entre um possível vendedor e comprador, partindo do sucesso, da venda do produto, ganha-se uma comissão, que é a rentabilidade.
- Anúncios: São aplicados através de taxas, que remuneram a organização da publicidade; podem ser feitos utilizando, produtos, serviços e marcas.

Existem ainda os mecanismos de precificação conforme mostra a figura 2 abaixo:

Figura 2: Mecanismo de Precificação.

Precificação Fixa Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		Precificação Dinâmica Os preços mudam com base nas condições do mercado	
<i>Preço de Lista</i>	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i>	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i>	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i>	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i>	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.	<i>Mercado em tempo real</i>	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i>	O preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i>	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2019, p.41)

Nos mecanismos de precificação, utiliza-se a precificação fixa, e a dinâmica; na fixa os preços são predefinidos, enquanto na dinâmica os preços, mudam com base em condições do mercado.

2.3.6 Recursos Principais

Nessa etapa deve-se listar todos os recursos que serão necessários e que serão implantados dentro da organização. Os recursos principais, é aqueles que são de suma importância para a realização da atividade empresarial; fazem parte deles os recursos humanos que são as pessoas que irão desenvolver o ofício dentro da organização, os funcionários; entre os recursos principais, estão inseridos a equipe de vendas, o espaço físico, loja ou escritório; equipamentos e utilitários essenciais, como, computadores, mesas, balcão, iluminação, climatização, a parte intelectual, os *CEOs*, administradores, contadores; toda equipe estratégica. Os recursos principais, podem ser definidos como físico, intelectual, humano, financeiro.

2.3.7 Atividades - Chave

São as principais operações que a empresa executa, tendo como sua atividade principal, necessária para criar valor e gerar a rentabilidade; a fim de trazer soluções, para problemas específicos dos clientes.

As atividades-chaves, podem ser realizadas através:

- Da Produção – baseada em manufatura, onde os aspectos principais, se dá através da fabricação de produtos, no desenvolvimento, e na qualidade.
- Da Resolução de problemas – baseia-se em resolver problemas específicos de clientes, por intermédio de consultorias, prestação de serviços, gerenciamento e treinamentos.
- De Plataforma e Rede – As plataformas em redes podem ser utilizadas, como forma de fornecimento de serviço, sites de ecommerce na rede de internet, são exemplos de serviços disponibilizados em plataformas.

2.3.8 Parcerias Principais

Nas parcerias principais, são tratadas questões de colaboração, que é feita com os fornecedores, com revendedores, fabricantes de insumos, serviços de entrega, até mesmo com o consumidor final. Nesse tópico, é possível realizar um *checklist* sobre todas as operações, que integram as atividades de terceiros, possibilitando fazer análises; a fim de organizar as

atividades que será realizada com empresas parceiras, que desempenham uma relação de *Business to Business*, que segundo Lara et al, (2020, p9), consiste na comercialização de serviços e produto entre duas empresas; podendo elas, serem do tipo, indústria, importador, ou distribuidor local; sendo esses negócios imprescindíveis durante o funcionamento da organização.

As alianças estratégicas se constroem entre os parceiros que não competem entre si; e os que são concorrentes, para fortalecer o mercado; conta se ainda com parcerias em *joint venture*, que é quando empresas juntam recursos, em prol de conseguir um objetivo mútuo; e a fortificação da relação entre comprador e fornecedor, a fim de receber insumos confiáveis para suas operações.

Entre as motivações para uma parceria, estão:

- A otimização e economia de escala – Essa otimização se evidencia pela lógica de minimizar os custos, através de parcerias, que ajudam na alocação dos recursos, e das atividades.
- A redução de riscos e incertezas – São quando empresas concorrentes se juntam, para desenvolver ou produzir um produto que irá beneficiar ambas, dissolvendo assim os riscos, e as incertezas.
- Aquisição de recursos e atividades particulares – Essas parcerias surgem, pela necessidade, das empresas, terceirizar alguns serviços, e produtos; tais parcerias se justifica pelo fato, de uma complementar o serviço da outra, através de licenças de produtos, conhecimento e *stakeholders*.

2.3.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo, é onde se faz todo o cálculo, para saber o quanto a empresa vai precisar investir, no curto, médio e longo prazo, para se obter uma noção assertiva do quanto vai precisar ser investido. Dentro desse cálculo, calcula se os valores dos equipamentos, as despesas; folha de pagamento, investimento em marketing e propagandas.

As estruturas de custos são direcionadas pelo custo, e pelo valor:

- Direcionadas pelo custo: Este sistema tem como objetivo, diminuir os custos ao máximo, buscando soluções de baixo custo, maximizando a automação, e expandindo as parcerias terceirizadas.

- Relacionadas pelo valor: É quando a empresa não se atenta a preocupasse somente com o custo, mas a real preocupação se dar em criar valor.

Tem se, ainda as características das estruturas de custo, são elas:

- De Custos Fixos – São quando os custos não mudam, durante um determinado período. Geralmente estabelecidos por contratos.
- De Custos Variáveis – São custos que variam conforme a demanda de produtos e serviços, aumentam ou diminuem.
- Economias de Escala – Conforme haja um aumento na demanda, menos oneroso, fica para produzir produtos e insumos.
- Economia de Escopo – Quando a empresa consegue unir múltiplos processos, através de um, gerando assim mais economia para a organização.

Esses 9 componentes que foram citados acima, formam uma base de ferramentas, que podem ser utilizadas, e proporcionam a modelagem de diversos tipos de negócios.

2.4 Tendências do mercado

Aranha (2016) situa historicamente a inovação na busca humana por superação de desafios. Contudo, a transposição desse conceito para o contexto de microempresas enfrenta obstáculos práticos significativos. Dados do SEBRAE para o período 2018-2021 listam planejamento estratégico deficiente, pouca preparação pessoal e gestão deficiente entre os principais fatores de fechamento de pequenos negócios, sugerindo que antes de inovar, muitas MPes lutam pela sobrevivência operacional básica.

Valois et al. (2023) distinguem inovação incremental (melhorias graduais) de radical (mudanças disruptivas). Para microempresas do setor de motopeças, a inovação incremental (otimização de processos de atendimento, ampliação de mix de produtos, melhoria na gestão de estoque) pode ser mais viável e relevante que inovações radicais. Esta constatação desafia a retórica empresarial que frequentemente associa inovação exclusivamente a tecnologias disruptivas.

Au-Yong-Oliveira et al. (2020) argumentam que a inovação independe necessariamente de tecnologia, podendo ocorrer via mudanças processuais ou relacionais. No entanto, os autores não exploram suficientemente como microempresas, com recursos limitados e sobrecarga gerencial, podem sistematizar processos inovadores. O BMC, neste contexto, poderia funcionar

como ferramenta de reflexão estruturada sobre oportunidades de inovação, desde que suas limitações (análise superficial, caráter estático) sejam reconhecidas e compensadas.

O mercado está sempre em constante mudança, na medida em que o tempo passa, as coisas vão se transformando, os hábitos das pessoas vão mudando, e é sempre importante estar atento a estas transformações, o mercado por se próprio é muito volátil, com a aumento e a descida da inflação, os preços estão sempre, se alterando, e é necessário, que o empreendedor esteja atendo a essas variações.

O cenário do mundo dos negócios é dinâmico, e entender a tendencia do mercado é de suma importância para se manter competitivo. O consumidor brasileiro sabe que o preço das coisas está subindo, por isso os hábitos de consumo também estão mudando; as pessoas cada vez mais buscam por economia e custo-benefício. Outro comportamento do consumidor que está mudando, é a forma de como realizam as suas compras, com as vendas na internet crescendo intensamente, as lojas físicas precisam muitas vezes se reinventar, e até mesmo inovar.

Ainda assim, muitos consumidores contemporâneos buscam por experiencias tácitas, muitas pessoas quando decidem comprar um produto, preferem a moda antiga, de ir ao local (em uma loja física) e tocar o produto, experimentar antes mesmo de fechar a compra, isso ocorre porque algumas pessoas se sentem mais seguras, em testar ou visualizar o objeto antes mesmo de comprar. Porém, algumas pessoas ainda sentem um certo receio de realizar uma compra sem antes conversar com o vendedor frente a frente, essa realidade estar mudando aos poucos e os consumidores estão aderindo a esta prática de compra virtual, até pela comodidade que ela oferece por intermédio de descontos, fretes gratuitos, cupons e outros benefícios.

Segundo, Quitéria; Do Amaral Moretti, (2018), O comercio eletrônico no Brasil, tem apresentado um crescimento contínuo, nos últimos anos, assim como em todo o mundo, esse crescimento se deu, por conta da grande quantidade de pessoas acessando a internet todos os dias; são pessoas que acessam para fazer compras, buscar informações, navegar nas redes. Agora com o fenômeno das redes sociais, isso tem crescido exponencialmente, por conta das propagandas e divulgações. Mas ainda tem uma boa porcentagem que faz compra e utiliza os serviços de forma presenciais. A propaganda só estimulou as pessoas a consumirem mais.

As empresas lucram muito com o investimento em propaganda e divulgação, pois elas enxergam nessas ferramentas, um grande potencial para desenvolver seus negócios, amplificar o faturamento, e prospectar novos clientes (QUITÉRIA; DO AMARAL MORETTI, 2018).

2.5 Lacunas e convergências: rumo a uma compreensão integrada

A articulação entre empreendedorismo, planejamento estratégico, BMC e inovação revela tanto convergências quanto lacunas no conhecimento atual. Estudos empíricos recentes desafiam a universalidade de ferramentas como o BMC ao demonstrar que sua adoção está condicionada à percepção do empreendedor sobre dinamismo do mercado. Simultaneamente, pesquisas confirmam que a ausência de planejamento estratégico se correlaciona com mortalidade empresarial, criando um impasse: ferramentas simplificadas são insuficientes, mas abordagens complexas mostram-se inacessíveis.

Freeman (2007) introduz a perspectiva dos stakeholders, argumentando que empresas devem considerar expectativas de todos os afetados por suas atividades. Para microempresas, esta visão ampliada pode sobrecarregar ainda mais gestores já pressionados por demandas operacionais. A questão torna-se: como equilibrar rigor analítico com pragmatismo acessível?

O setor de motopeças especificamente enfrenta características que intensificam esses dilemas: alta dependência de trabalhadores de baixa renda (público sensível a oscilações econômicas), necessidade de estoque diversificado (imobilização de capital), e competição tanto com lojas físicas quanto plataformas online. Neste contexto, o BMC pode oferecer estrutura inicial para organização estratégica, mas sua efetividade dependerá da capacidade do empreendedor de aprofundar análises críticas que a ferramenta, por design, não contempla integralmente.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois visa produzir conhecimento direcionado à solução de um problema prático no contexto organizacional, conforme a classificação proposta por Gil, pesquisas aplicadas são aquelas que têm como finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 2021).

Quanto à abordagem, adota-se o método qualitativo, adequado para a compreensão aprofundada de fenômenos sociais e organizacionais, nos quais variáveis contextuais e subjetivas desempenham papel relevante. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a pesquisa qualitativa é especialmente indicada quando se busca compreender processos, percepções e dinâmicas internas das organizações, mais do que medir variáveis isoladas.

No que tange aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Segundo Gil (2021), pesquisas exploratórias são indicadas quando o tema ainda carece de maior sistematização, enquanto pesquisas descritivas têm por finalidade descrever características de determinado fenômeno ou população, o que se mostra adequado ao propósito de compreender o funcionamento do modelo de negócio da empresa analisada e o papel do Business Model Canvas nesse contexto.

3.2 Método de pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se o estudo de caso único de natureza instrumental como estratégia de pesquisa. Esse método é recomendado quando se deseja compreender em profundidade um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, conforme destacam Cooper e Schindler (2003).

Gil (2021) ressalta que o estudo de caso é particularmente adequado para pesquisas organizacionais, pois permite a descrição detalhada e a análise profunda de situações concretas, favorecendo a compreensão das especificidades operacionais, estratégicas e gerenciais.

A unidade de análise corresponde a uma microempresa do setor de motopeças localizada em Mossoró/RN. A empresa foi selecionada por conveniência e acessibilidade, além de representar características típicas de microempresas brasileiras, tais como estrutura organizacional enxuta, centralização das decisões e limitada formalização dos processos.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio das seguintes técnicas:

Observação não participante estruturada a partir dos nove blocos do Business Model Canvas (BMC), para permitir a captação de aspectos da realidade do negócio, que documentos ou falas não possam capturar. Contendo os seguintes critérios de observação:

- O fluxo e perfil de clientes: identificar quem entra na loja, a frequência e urgência de suas demandas.
- A dinâmica do atendimento: observar o tempo de execução de serviços simples e a clareza nas explicações técnicas dadas aos clientes.
- O uso de recursos físicos: verificar o estado e a utilização das ferramentas, e a organização do estoque.

- A interação com parceiros: perceber o tratamento com os fornecedores locais e a indicação de serviços para oficinas vizinhas.
- O ambiente e a infraestrutura: avaliar a comodidade oferecida (ventilação, café, espera) e a higienização do espaço após a atividade laboral.

Análise documental, considerando as anotações internas, controles operacionais.

Conversas informais com o gestor, foi realizada uma breve explicação sobre a finalidade da pesquisa (diagnóstico estratégico via BMC); e em seguida deu-se início a uma conversa informal com o empreendedor, contendo as perguntas que estão disponibilizadas no apêndice A, as quais foram utilizadas como fonte complementar para a compreender decisões e práticas adotadas pelo empreendedor.

Período da observação, uma semana, do dia 14 a 19 de julho de 2025.

Conforme Gil (2021), a observação é uma técnica fundamental em pesquisas qualitativas, pois possibilita ao pesquisador captar aspectos da realidade organizacional que dificilmente seriam obtidos apenas por meio de documentos ou questionários. Da mesma forma, Cooper e Schindler (2003) destacam que a triangulação de fontes de dados é recomendável para ampliar a confiabilidade das análises e reduzir vieses interpretativos.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo temática, organizada conforme os nove blocos do Business Model Canvas: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

Segundo Gil (2021), a análise de conteúdo permite transformar dados brutos em categorias analíticas capazes de revelar significados, padrões e relações relevantes presentes nos dados coletados. Já Cooper e Schindler (2016) ressaltam que a categorização temática baseada em referencial teórico fortalece a validade interpretativa da pesquisa qualitativa, pois orienta a análise a partir de categorias previamente definidas.

Cada componente do modelo de negócio foi interpretado à luz do referencial teórico sobre planejamento estratégico, inovação e modelagem de negócios, possibilitando identificar padrões, fragilidades e oportunidades de inovação incremental.

3.5 Limitações da Pesquisa

Por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outros contextos organizacionais. Entretanto, conforme esclarece Gil (2021), essa limitação é própria do método adotado e não compromete o rigor da investigação, uma vez que o estudo de caso visa aprofundamento analítico e não inferência estatística.

Do mesmo modo, Cooper e Schindler (2016) observam que o valor científico do estudo de caso reside na profundidade da análise e na contribuição teórica e prática, e não na representatividade numérica da amostra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de caso

O empreendimento observado para este estudo de caso é uma microempresa do setor de motopeças, que atua na comercialização de peças e acessórios para motocicletas de baixa e média cilindrada. Em funcionamento há aproximadamente 6 a 8 meses, o negócio se encontra em fase inicial de desenvolvimento, operando com foco na reposição de peças e no atendimento a motociclistas da região.

O empreendimento foi criado por um conhecido do autor deste trabalho, com a proposta de atender às demandas específicas do público motociclista na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. O microempreendimento surgiu com a finalidade de oferecer soluções práticas e acessíveis para quem utiliza a motocicleta como meio de transporte diário, seja para trabalhar, realizar entregas, transportar passageiros ou até mesmo para lazer.

A ideia inicial que motivou a criação da empresa foi a percepção da alta demanda por peças e serviços de manutenção, especialmente entre trabalhadores que dependem da moto como principal instrumento de mobilidade e renda. A loja, que opera em ponto físico, oferece peças de reposição e serviços de manutenção básica. O atendimento é feito presencialmente e por canais como telefone e WhatsApp, o que garante agilidade e proximidade com os clientes locais.

A aplicação prática do Business Model Canvas no empreendimento permitiu uma melhor visualização do funcionamento e das prioridades estratégicas da empresa. Seguem abaixo os blocos do Canvas observados:

Segmentos de Clientes:

O negócio atende principalmente motoboys, entregadores e moradores da região, que utilizam a motocicleta como meio de transporte no dia a dia. A clientela inclui ainda pessoas

que conhecem o empreendimento por indicação e utilizam tanto motocicletas quanto bicicletas, buscando soluções rápidas e confiáveis para manutenção e troca de peças.

Proposta de Valor:

O empreendimento se destaca por oferecer um atendimento rápido e personalizado, inclusive com possibilidade de agendamento fora do horário comercial. Além disso, trabalha com peças de qualidade e oferece orientações técnicas em relação a problemas identificados nas motocicletas, fornecendo suporte que agrega valor ao serviço prestado e fortalece a confiança dos clientes.

Canais:

Atualmente, o principal canal de atendimento e venda é a loja física, localizada em ponto estratégico. Embora ainda não utilize redes sociais ou plataformas online, o relacionamento próximo com os clientes locais tem garantido a continuidade das vendas e a fidelização dos compradores recorrentes.

Relacionamento com Clientes:

O relacionamento com os clientes é mantido de forma próxima e cuidadosa, valorizando a cortesia, a atenção e o respeito em cada atendimento. A empresa oferece descontos pontuais, realiza contato no pós-venda para obter feedbacks e, quando necessário, promove ajustes nos serviços realizados. Essa postura cria um ambiente de confiança e fidelização, no qual os clientes reconhecem a qualidade e a segurança dos serviços prestados. Além disso, o suporte técnico é disponibilizado sempre que necessário, fortalecendo ainda mais o vínculo com a clientela.

Fontes de Receita:

As principais fontes de receita do empreendimento são as vendas de peças de reposição e acessórios, a instalação de peças, a substituição de componentes danificados, manutenções preventivas e corretivas, bem como serviços adicionais de checagem técnica. Essa variedade de serviços possibilita atender diferentes necessidades dos motociclistas e garante a sustentabilidade financeira do negócio.

Recursos Principais:

Para o funcionamento adequado da loja, é essencial a manutenção de um estoque mínimo com peças de alta rotatividade, como câmaras de ar, pastilhas de freio, kits de transmissão, pneus, rolamentos, lâmpadas de farol e óleo lubrificante. Também são indispensáveis ferramentas adequadas, como chaves de fenda, chaves de boca e estriadas, alicates, chave de extração, compressor de ar e cavaletes. O conhecimento técnico do proprietário é um dos pilares da operação, garantindo segurança nas manutenções. O ponto comercial conta com estrutura física simples, porém funcional, incluindo local ventilado, cadeiras para espera, bebedouro e café, proporcionando um ambiente confortável aos clientes.

Atividades-Chave:

No cotidiano do empreendimento, destacam-se atividades como o atendimento direto ao cliente, venda de peças, execução de reparos e manutenções, bem como a identificação e resolução de problemas técnicos nas motocicletas. Além disso, a empresa realiza constantemente a reposição de peças com fornecedores locais e mantém o espaço limpo e higienizado após cada serviço, prezando pelo conforto e segurança de clientes e colaboradores.

Parcerias Principais:

Entre os principais parceiros do negócio estão os distribuidores de peças automotivas situados na própria cidade de Mossoró, além de revendedores locais que possibilitam o acesso a uma variedade de peças. A empresa também mantém parcerias com oficinas da região, realizando trocas de mão de obra e indicando serviços entre si, o que fortalece a rede local e amplia a capacidade de atendimento especializado.

Estrutura de Custo:

Os custos operacionais envolvem a compra recorrente de peças para manutenção do estoque, o pagamento de despesas com energia elétrica, água e materiais de higiene para limpeza do ambiente. Esses custos são fundamentais para garantir tanto o funcionamento básico quanto a qualidade dos serviços oferecidos.

A aplicação prática do Business Model Canvas demonstrou ser uma ferramenta estratégica eficiente para o desenvolvimento e organização do empreendimento observado. Ao utilizar o BMC, foi possível visualizar com clareza a estrutura do negócio, identificar gargalos e propor melhorias nos processos internos. O empreendedor passou a tomar decisões mais acertadas e alinhadas com as reais necessidades do negócio, o que resultou em maior controle operacional e direcionamento das ações.

Um dos principais benefícios observados foi a capacidade do BMC, de destacar os pontos que necessitavam de ajustes, contribuindo assim para a inovação nos processos, ainda que de forma incremental. A ferramenta ajudou a perceber que inovar não é necessariamente criar algo do zero, mas melhorar continuamente atividades já existentes, com foco em eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

Como aprendizado principal, a experiência com o Business Model Canvas reforçou a importância da análise visual e estratégica do negócio. A ferramenta se mostrou capaz de ampliar a visão do gestor sobre sua própria empresa, permitindo observar o empreendimento sob diferentes ângulos — clientes, canais, atividades, recursos e finanças — e promovendo ações práticas para fortalecer a competitividade, a organização e a sustentabilidade da empresa no mercado.

4.2 Discussão crítica: adequação teórica dos dados coletados

A base teórica que sustenta a pesquisa — com destaque para Osterwalder e Pigneur (2019), Oliveira (2023), Farias & Lima (2020), e Valois et al. (2023) — está amplamente alinhada com os dados que foram coletados. A prática observada no campo demonstra forte aderência aos princípios do BMC, como a importância da proposta de valor clara, a análise de canais de atendimento e o entendimento das fontes de receita.

A discussão se torna crítica quando se nota que, embora o microempreendedor reconheça a importância de planejar, há uma lacuna entre o conhecimento empírico e a formalização do modelo de negócio. Isso evidencia a necessidade de maior capacitação e difusão do BMC como ferramenta de democratização do planejamento.

4.3 Segmentos de clientes e proposta de valor: da intuição à consciência estratégica

Osterwalder e Pigneur (2019) afirmam que a segmentação deve considerar aspectos demográficos, renda e necessidades específicas. No empreendimento observado, a segmentação acontece de forma intuitiva, mas claramente identificável.

Durante a observação, três perfis principais apareceram. O primeiro são os trabalhadores que dependem da motocicleta para gerar renda (motoboys, entregadores, mototaxistas), representando aproximadamente 65% dos clientes. Como um deles relatou: "Não posso deixar minha moto parar, tenho que manter as manutenções em dia". O segundo perfil são moradores do bairro que usam a moto para deslocamento diário (25%), e o terceiro são clientes eventuais (10%).

Esta segmentação confirma o que Osterwalder e Pigneur (2019) classificam como mercado segmentado. Porém, o empreendedor não havia formalizado isso antes. Conforme o gestor explicou: "Os principais clientes potenciais são os motoboys que trabalham em aplicativos, pois esses atendem a uma demanda maior, e percorrem mais quilometragem".

A proposta de valor se baseia em três pilares práticos: rapidez (tempo médio de 15 a 30 minutos para serviços simples), confiabilidade técnica (explicação detalhada dos problemas) e flexibilidade (atendimento fora do horário quando necessário). Em um atendimento observado, o empreendedor explicou para o cliente: "se o motor estiver com alta rotação e não desenvolver, apenas trocar o conjunto de transmissão não vai resolver, será necessário também fazer a troca dos discos de embreagem". O cliente concordou com o serviço adicional, mostrando confiança.

Kotler e Keller (2018) argumenta que a organização do marketing é crucial para estabelecimentos comerciais. Aqui a proposta de valor não está em marketing sofisticado, mas na execução consistente desses três pilares. O BMC ajudou o empreendedor a perceber que sua vantagem não está no preço mais baixo, mas nessa combinação. Isso é o que Valois et al. (2023) chamam de inovação incremental: melhorar processos existentes de forma relevante.

No entanto, há algo que o BMC não captura completamente. Os empreendedores usaram o BMC para entender e monitorar seus modelos de negócio, mas essa prática foi mais frequente apenas quando percebiam o ambiente como previsível.

No setor de motopeças, as emergências são imprevisíveis, e a flexibilidade de atendimento não cabe perfeitamente nos blocos do Canvas.

4.4 Canais e relacionamento: potencial digital inexplorado e personalização como diferencial

Rodrigues (2020) destaca o crescimento do e-commerce no Brasil, mas a realidade observada mostra caminho diferente. O empreendimento funciona quase exclusivamente através da loja física, com uso mínimo de WhatsApp.

A localização estratégica é recurso crítico. Vários clientes comentaram que descobriram a loja "ao passar em frente ". Não existe presença em redes sociais ou plataforma online. Quitéria e Amaral Moretti (2018) observam que parcela significativa ainda valoriza experiência presencial, e isso se confirma. Um cliente explicou: "gosto de ver a peça pessoalmente, perguntar pela marca e entender um pouco sobre a qualidade, coisa que é melhor de se ver pessoalmente".

Ao preencher o bloco de canais, o empreendedor percebeu a dependência exclusiva da loja física. Ele afirmou o seguinte: "o uso das tecnologias no mundo atual, é muito útil, tenho

que aprender habilidades para resolver coisas relacionadas a venda pelo celular, como por exemplo, utilizando as redes sociais”. Aqui o BMC revelou uma lacuna clara, mas também evidenciou a barreira prática. Dados do Sebrae mostram que 18,5% das microempresas e 26,5% das pequenas empresas apontam o posicionamento no mercado digital como desafio. Falta tempo e conhecimento para gerenciar canais digitais.

Quanto ao relacionamento, é claramente do tipo assistência pessoal com forte personalização. O empreendedor lembra dos clientes pelo nome e história da moto. Em um atendimento, ele disse: "o pneu da sua moto está bem desgastado, nesse ponto já é necessário fazer a troca, para evitar acidentes, e infração no trânsito". O relacionamento pós-venda também é forte. Em dois casos observados, ligou para clientes dias depois perguntando se estava tudo bem.

Esse tipo de relacionamento é o que Da Costa, Araújo e Ferreira (2021) chamam de cultura organizacional desde o nascimento da empresa. No entanto, há um limite de escala. 28,4% dos gestores de microempresas apontam a administração do próprio tempo como principal desafio. O empreendedor comentou: "Se eu colocar alguém no meu lugar para fazer o serviço, tenho que me preocupar, se a qualidade mantida, será a mesma que eu entrego para o meu cliente”.

O BMC ajudou a perceber que o relacionamento personalizado é diferencial, mas revelou o desafio de manter esse padrão ao crescer. Como Au-Yong-Oliveira et al. (2020) discutem, inovação não depende apenas de tecnologia, mas de mudanças processuais e culturais.

4.5 Fontes de receita e estrutura de custos: oportunidades identificadas, controle deficiente

As fontes de receita são simples: 40% de venda de peças, 50% de serviços de manutenção e 10% de diagnóstico. Esta divisão traz estabilidade, mas há oportunidades não exploradas.

Ao discutir o BMC, o empreendedor identificou a possibilidade de criar "planos de manutenção preventiva para motoboys, com revisões mensais por valor fixo. Ele explicou: "temos muita ocorrência, principalmente com quem faz uso da moto para trabalhar, de demorar para fazer manutenção na motocicleta; quando quebra alguma peça, muitas vezes eles perdem de ir para algum compromisso já marcado com clientes”. Por isso a importância de se ter um plano mensal para manutenções, porque é uma forma de trazer previsibilidade de custo para o cliente, ao mesmo tempo que garante uma fonte de receita para o prestador de serviço.

Esta é inovação potencial identificada através do BMC. Valois et al. (2023) explicam que inovação incremental significa otimizar processos existentes. Um plano de assinatura não mudaria radicalmente o negócio, mas estabilizaria o fluxo de caixa. Porém, implementar demanda, requer planejamento adicional ainda não feito.

A estrutura de custos é relativamente simples: compra de peças (maior custo variável), despesas fixas (água, energia) e materiais diversos. O problema é o controle rudimentar. O organizador anota gastos em caderno, mas não faz análise estruturada. Quando questionado sobre margem de lucro média, respondeu: "a margem de lucro varia de produto para serviço, depende muito da oferta e demanda do mercado; tem produtos que deixam uma margem de lucro maior, outros menores, cerca de 20%, 30% e até 50% dependendo do produto e da especialidade do serviço".

Esta dificuldade confirma o que pesquisas apontam: 11,7% das microempresas e 19% das pequenas empresas enfrentam desafios em utilizar um bom sistema de gestão financeira. Ao tentar preencher o bloco de estrutura de custos, o empreendedor percebeu que não tinha dados organizados. Como ele comentou: "uma anotação aqui, outra ali, o tempo é corrido, e ainda não temos funcionário, para cuidar da parte contábil, e de planejamento, as anotações são meio improvisadas, existe a necessidade de se organizar melhor esse lado estratégico do negócio".

Oliveira (2023) explica que o planejamento permite avaliar custos, mas isso só é possível com dados organizados. Aqui o BMC funcionou mais como diagnóstico do que solução. Identificou o problema, mas resolvê-lo demanda conhecimentos de gestão financeira que o empreendedor não possui.

4.6 Recursos, atividades e parcerias: conhecimento tácito e dependências críticas

Osterwalder e Pigneur (2019) classificam recursos como físicos, intelectuais, humanos e financeiros. No empreendimento, o recurso mais crítico é o conhecimento técnico do gestor. Os recursos físicos são básicos: ferramentas, compressor, cavaletes e estoque mínimo. Segundo afirmação do organizador: "quanto melhores são as ferramentas utilizadas para executar o trabalho, melhor será a qualidade, e a precisão na entrega do serviço; sabendo que a experiencia no segmento é de suma importância, para que o serviço esteja dentro dos padrões exigido".

O que o BMC evidenciou é a dependência crítica desse conhecimento. Não há processos documentados. Tudo está na cabeça do empreendedor. Quando questionado sobre se ausentar por dias, admitiu: "teria que fechar, por não ter outro funcionário que esteja de prontidão para fazer o mesmo serviço".

Esta situação dialoga com o que estudos apontam sobre empresas de estrutura familiar não valorizarem sugestões de profissionais externos. Não é apenas resistência a ideias externas, mas dificuldade de transferir conhecimento tácito. A aplicação do BMC gerou consciência sobre vulnerabilidade. O empreendedor passou a pensar em documentar processos básicos.

As atividades-chave concentram-se em diagnóstico técnico, manutenção e relacionamento com clientes. As atividades administrativas são limitadas: controle simples de caixa, anotações de serviços e contato com fornecedores. Não há controle de estoque sistematizado ou análise de indicadores.

Quanto às parcerias, são principalmente com distribuidores de peças em Mossoró e outras oficinas. A relação é informal, mas estratégica. O distribuidor conhece o gestor pelo nome, oferece crédito informal e reserva peças específicas. Há também trocas de serviços com oficinas complementares. O gestor comentou: "geralmente quando as outras oficinas próximas pegam serviços de mais complexidade, e estão com muita demanda na fila de espera, mandam para a gente e vice-versa; é uma parceria mútua, que faz com que ambos possam progredir de forma estratégica".

Lara et al. (2020) discutem relações B2B, e o conceito se aplica aqui. O BMC ajudou a visualizar que essas parcerias são parte essencial do modelo de negócio, não apenas conveniências. Porém, todas são informais, baseadas em confiança pessoal. Isso traz flexibilidade, mas também vulnerabilidade.

4.7 Síntese analítica: entre potencialidades e limitações

Após analisar os nove componentes, é possível sintetizar a efetividade da ferramenta e seus limites.

O que o BMC revelou: A ferramenta foi efetiva em tornar visível conhecimentos tácitos que o empreendedor já possuía, mas não havia formalizado. A segmentação de clientes, a proposta de valor e a importância das parcerias eram práticas existentes que ganharam consciência através do Canvas.

Isso confirma parcialmente o que Rocha et al. (2024) afirmam sobre o BMC permitir visualização do funcionamento empresarial. Mas há uma nuance: os empreendedores tendiam a adotar o BMC quando percebiam seu mercado como estático; em ambientes dinâmicos, preferiam basear-se em experiência prática.

O que o BMC não capturou bem: A flexibilidade de atendimento fora do horário, a dependência do conhecimento tácito, a informalidade estratégica das parcerias são aspectos que

existem entre os blocos, não claramente dentro deles. Isso confirma as críticas ao modelo pela ausência de foco em aspectos como análise competitiva detalhada.

Inovação gerada ou limitada? O BMC gerou consciência sobre oportunidades de inovação incremental: planos de assinatura (não implementados), uso de canais digitais (identificado, mas não executado) e documentação de processos (em reflexão). No entanto, Au-Yong-Oliveira et al. (2020) lembram que inovação exige não apenas ideias, mas mudanças processuais. O BMC identificou o que poderia ser inovado, mas não proveu recursos para implementar.

Vantagem competitiva: real ou frágil? O BMC evidenciou que a vantagem está no relacionamento personalizado, conhecimento técnico e flexibilidade. Isso é real e observável. Porém, essas vantagens dependem exclusivamente do empreendedor. Não são sistematizadas ou escaláveis. Como ele reconheceu: "Agora eu sei onde está o diferencial do meu empreendimento; o problema é que eu preciso me organizar, para ampliá-lo, podendo contratar mais mão de obra para poder escalar o meu negócio".

Quadro 1 - Síntese da Aplicação do BMC

Componente	Aderência	Contribuição do BMC	Limitação Identificada
Segmentos de Clientes	Alta	Conscientização de segmentação existente	-
Proposta de Valor	Alta	Explicitação de diferenciais	Dificuldade de sistematizar flexibilidade
Canais	Média	Identificação de oportunidade digital	Necessidade de explorar os recursos disponíveis.
Relacionamento	Alta	Reconhecimento como ativo estratégico	Personalizável, não escalado
Fontes de Receita	Média	Identificação de planos de assinatura	Não implementado
Recursos	Alta	Evidência de dependência crítica	Conhecimento não documentado
Atividades-Chave	Alta	Revelação de desequilíbrio técnico/administrativo	Necessidade de correções administrativas
Parcerias	Média	Reconhecimento como estratégicas	Informalidade gera vulnerabilidade

Estrutura de Custos	Baixa	Diagnóstico de fragilidade crítica	Falta conhecimento para resolver
---------------------	-------	------------------------------------	----------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Planejamento versus execução: Pesquisas confirmam que ausência de planejamento estratégico se correlaciona com mortalidade empresarial. O BMC ofereceu primeiro passo no planejamento, mas é insuficiente sozinho. O empreendedor tem um modelo visual de seu negócio, mas carece de ferramentas complementares: controle financeiro adequado, análise da concorrência, planejamento de crescimento.

A simplicidade do BMC foi boa para começar, como ele disse: "a ferramenta Canvas, me ajudou a modelar e a organizar as ideias, ao mesmo tempo que abriu um horizonte de oportunidades que podem ser exploradas no âmbito da gestão, para que eu possa dar continuidade e ampliar a estrutura da organização".

O Canvas funcionou como um recurso visual e prático, funcionando basicamente como guia inicial. Melhor ter ferramenta imperfeita que gere consciência sobre lacunas do que não ter ferramenta alguma.

Apesar dos dados do SEBRAE listar planejamento estratégico deficiente entre os principais fatores de fechamento de pequenos. O BMC pode ser primeira etapa para superar essa deficiência, mas precisa ser complementado com controle financeiro, gestão de pessoas e análise competitiva. O empreendedor sintetizou: "O Canvas me fez ter uma visão diferente sobre meu negócio, por não se tratar apenas de consertar motos, mas é preciso obter um modelo de negócio eficiente, que gere valor para toda comunidade".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou a aplicação do Business Model Canvas como ferramenta estratégica para um microempreendimento do setor de motopeças. Por meio de estudo de caso realizado em Mossoró/RN, com observação não participante e análise documental que ocorreu nos dias 14 a 19 de julho de 2025, período de uma semana, o qual possibilitou analisar como o BMC contribuiu para o planejamento e identificação de oportunidades de inovação.

O problema de pesquisa questionou como inovar e diferenciar-se da concorrência usando o BMC de forma eficiente, considerando estrutura de custos e fontes de receitas. A investigação mostrou que o BMC auxilia microempreendedores a visualizar seu modelo de negócio com maior clareza e organização, mas isoladamente não garante inovação ou

diferenciação competitiva automática. Sua contribuição consistiu em revelar oportunidades e fragilidades, não propriamente em fornecer soluções prontas.

Os resultados indicaram que a ferramenta formalizou práticas intuitivas já realizadas pelo empreendedor, identificou oportunidades de inovação incremental (planos de assinatura, canais digitais), revelou fragilidades no controle financeiro e na dependência do conhecimento tácito do gestor, e funcionou como ponto de partida para reflexão estratégica, não como solução completa.

O primeiro objetivo específico analisou a adequação dos blocos do BMC no contexto de microempreendimentos de motopeças. A ferramenta apresentou aderência alta ou média na maioria dos componentes (segmentos de clientes, proposta de valor, relacionamento, recursos, atividades e parcerias), mas baixa em estrutura de custos e controle de gestão. As oportunidades identificadas incluem planos de manutenção por assinatura, presença digital, documentação de processos técnicos e formalização de parcerias estratégicas. O diferencial competitivo no atendimento personalizado já existia; o BMC tornou-o explícito.

O segundo objetivo investigou como o BMC contribui para estratégias de mercado, otimização de recursos e relacionamento com clientes. A contribuição concentra-se na conscientização, não na execução. A ferramenta evidenciou o relacionamento personalizado como ativo estratégico, mas expôs sua fragilidade ao depender exclusivamente do empreendedor. Quanto aos recursos, destacou a dependência do conhecimento tácito e a ausência de documentação. Para estratégias de mercado, identificou a segmentação existente (trabalhadores 65%, moradores 25%, eventuais 10%) e oportunidades em canais digitais.

O terceiro objetivo avaliou a efetividade do BMC na geração de diferenciação competitiva e agregação de valor. Os resultados foram mistos. A diferenciação do empreendimento combina rapidez, confiabilidade técnica e flexibilidade de horário — aspectos preexistentes que ganharam visibilidade através do Canvas. A agregação de valor ocorreu na consciência estratégica, não em mudanças operacionais imediatas. O BMC revelou potencialidades e fragilidades, mas a efetividade na geração de vantagem competitiva sustentável dependerá de ações posteriores.

A pesquisa contribui para o campo acadêmico dos estudos sobre Business Model Canvas aplicado a microempresas brasileiras em três frentes. Evidência empiricamente limitações apontadas por Osterwalder e Pigneur (2019) em contextos específicos, confirmando o caráter qualitativo da ferramenta como guia inicial, não planejamento detalhado. Avança no debate sobre ferramentas de planejamento estratégico na realidade de microempresas, dialogando com tensões identificadas por Farias e Lima (2020) e Santos e Silva (2015) sobre o

descompasso entre conhecimento acadêmico e prática empresarial. Mostra que a inovação incremental se mostra mais viável que inovações radicais neste contexto, confirmando argumentos de Valois et al. (2023) e Au-Yong-Oliveira et al. (2020).

O trabalho amplia a compreensão sobre uso de ferramentas de gestão em ambientes de recursos limitados e alta pressão operacional. Os resultados confirmam achados de pesquisa da SciELO com 57 microempresários brasileiros: empreendedores tendem a adotar o BMC quando percebem seu mercado como estático, mas preferem experiência prática em ambientes dinâmicos. O setor de motopeças, com dinâmica moderada, situa-se entre esses extremos, o que explica por que o BMC foi útil, mas não transformador. Metodologicamente, demonstra-se que observação não participante combinada com análise documental gera dados ricos sem demandar recursos extensivos.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa demonstra três aspectos relevantes. O BMC aplica-se sem consultoria cara ou conhecimento técnico avançado, sendo acessível a microempreendedores com diferentes níveis de escolaridade. Muitos empreendedores já praticam gestão estratégica intuitivamente; o BMC formaliza esse conhecimento tácito. A ferramenta isolada é insuficiente para controle financeiro, requerendo complementação com gestão de custos, fluxo de caixa e precificação.

Para empreendedores de motopeças, o estudo indica que a vantagem competitiva não está em menores preços, mas na combinação de rapidez, confiabilidade técnica e flexibilidade para emergências. O relacionamento personalizado com clientes que dependem da motocicleta para trabalhar é ativo estratégico, mas precisa ser sistematizado para tornar-se escalável. A localização próxima a vias de grande movimento deve ser considerada na escolha do ponto comercial. As parcerias informais com distribuidores e outras oficinas, ainda que funcionais, representam vulnerabilidade a ser parcialmente formalizada.

Identifica-se três oportunidades de inovação incremental viáveis. Planos de manutenção por assinatura geram receita recorrente, atendendo trabalhadores que dependem da moto. Presença mínima em canais digitais, mesmo apenas WhatsApp Business com catálogo de peças, amplia o alcance sem grandes investimentos. Documentação básica de processos técnicos, mesmo em formato de checklist, reduz a dependência do conhecimento do proprietário. Estas inovações não exigem tecnologia sofisticada ou grandes investimentos, mas organização e disciplina.

Para gestores de pequenos negócios, a lição é que ferramentas de planejamento estratégico precisam ser adaptadas à realidade de recursos limitados e sobrecarga operacional. O BMC serve como ponto de partida, mas deve ser complementado com controles financeiros

básicos e análise de concorrência. A consciência sobre fragilidades é tão valiosa quanto a identificação de oportunidades, pois permite ao empreendedor buscar capacitação em áreas deficientes. A gestão do próprio tempo emerge como desafio que precede a aplicação de qualquer ferramenta de planejamento, sugerindo que estratégias de priorização e eventual terceirização de atividades operacionais são necessárias.

O estudo apresenta limitações que abrem caminhos para pesquisas futuras. O caso único não permite generalização estatística. Embora apresente características típicas de microempresas do setor, não se confirma que os padrões observados se repetem universalmente. O período limitado de observação (uma semana) não capturou variações sazonais ou eventos atípicos. A amostragem por conveniência, embora justificada, selecionou caso potencialmente não representativo. A subjetividade da análise qualitativa, embora minimizada por procedimentos de validação, permanece como limitação metodológica.

Pesquisas futuras incluem cinco direções promissoras. Estudos multicaseos comparando microempresas de motopeças em diferentes regiões do Brasil identificariam se os padrões observados em Mossoró se repetem ou se há especificidades regionais. Pesquisas comparativas entre setores investigariam se as potencialidades e limitações do BMC observadas em motopeças se aplicam a outros segmentos de comércio e serviços. Estudos longitudinais acompanhando o mesmo empreendimento ao longo de 12 a 24 meses avaliariam se as oportunidades identificadas foram implementadas e qual o impacto real na competitividade. Pesquisas-ação combinando o Canvas com treinamento em controle financeiro testariam se a combinação de ferramentas gera resultados mais efetivos. Estudos comparativos entre empreendedores com diferentes perfis investigariam se a escolaridade e experiência prévia afetam a efetividade do BMC.

Outras possibilidades incluem pesquisas qualitativas sobre processos de transferência de conhecimento tácito em microempresas familiares, estudos sobre adoção de tecnologias digitais investigando barreiras e facilitadores para presença online, pesquisas sobre modelos de receita recorrente avaliando viabilidade entre diferentes perfis de clientes, e estudos sobre o papel de instituições como SEBRAE na disseminação de ferramentas de planejamento, identificando melhores práticas de formação e acompanhamento.

Em síntese, o Business Model Canvas auxilia microempreendedores do setor de motopeças a organizarem seu pensamento estratégico e identificarem oportunidades de inovação incremental. A ferramenta apresenta limitações na dimensão financeira e na transformação de consciência estratégica em ações concretas. Funciona melhor como ponto de partida para reflexão estratégica que como solução completa de planejamento. Sua efetividade

depende de complementação com controles gerenciais básicos e apoio externo em áreas onde o empreendedor não possui conhecimento técnico. Para microempresas em fase inicial, o valor do BMC está em gerar consciência sobre o modelo de negócio e revelar fragilidades a serem endereçadas, mais que em gerar inovações radicais. Esta consciência, acompanhada de ações de capacitação e suporte, contribui para reduzir a taxa de mortalidade de microempresas nos primeiros anos, objetivo que justifica a disseminação da ferramenta entre empreendedores brasileiros.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2020.
- ARANHA, J. A. S. Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. In: ANPROTEC. **Tendências**. Brasília: ANPROTEC, 2016.
- AU-YONG-OLIVEIRA, M. et al. Êxito, fracasso, marketing e inovação: o caso da Nokia. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E34, p. 219-234, 2020.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARBOSA, Ana Beatriz Medeiros et al. Planejamento estratégico aplicado para microempresas. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Zona Leste, São Paulo, 2023.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRUZ, B. C.; SILVA, R. Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. **Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**, v. 5, p. 1-12, 2015.
- DA COSTA, G. C.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura Organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021.
- DE ARRUDA, C. D. B. Estratégia e planejamento: Uma proposta de implementação do Business Model Canvas e da 5W2H no contexto do agronegócio. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 12, n. 20, 2022.
- DINIZ, B. P. et al. **Aplicação de ferramentas gerenciais** (Análise de SWOT, Matriz BCG e Cinco Forças de Porter) na Empresa Checkauto. 2022.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders**: survival, reputation, and success. New Haven: Yale University Press, 2007.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2015.

LARA, J. E. et al. Business-to-Business: estudo sobre os negócios da construção civil de pequeno porte. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 2, p. 8-31, 2020.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

OTTO, I. M. C.; CASTRO VIEIRA, J. Empreendedorismo no Brasil: resultados das políticas públicas para pequenos negócios. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 84279-84298, 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, D. S.; SILVA, M. M. P. A importância do marketing empresarial para micro e pequenas empresas. **Revista Facima Digital Gestão**, p. 44, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência de empresas**: relatório 2018. Brasília: SEBRAE, 2018.

QUITÉRIA, C.; DO AMARAL MORETTI, S. L. Relacionamento, facilidade de uso percebida, comunicação boca a boca e hospitalidade virtual em compras online: validação de um modelo de pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 4, p. 620–636, 2018.

ROCHA, D. C. et al. A utilização do modelo canvas como plano de negócios para o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas da Cidade Tiradentes (2020-2024). 2024.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALOIS, R. R. L. et al. Tipos de inovação em micro e pequenas empresas vencedoras do prêmio nacional de inovação. *Exacta*, v. 21, n. 1, p. 80-100, 2023.

APÊNDICE A – CONVERSAS INFORMAIS COM O EMPREENDEDOR

- 1) Para o senhor, qual é o principal diferencial do seu empreendimento?

O gestor explica que o seu principal diferencial não está no preço baixo, mas na combinação de rapidez para executar serviços simples, levando de 15 a 30 minutos para concluir; na confiabilidade técnica, profissionalismo e na flexibilidade de poder agendar atendimentos fora do horário comercial.

- 2) De acordo com a sua percepção de empreendedor, quais peças devem sempre estar disponíveis no estoque?

Ele afirma que por estar no início do negócio, trabalha com um estoque mínimo, disponibilizando as peças que possuem mais rotatividade, como kits de transmissão, pastilhas de freio e óleos lubrificantes; e orientando se com base na demanda de motoboys e entregadores, que percorrem maior quilometragem e necessitam de reposição frequente.

- 3) O que faz com que os seus clientes confiem e se sintam seguros, quanto aos diagnósticos que o senhor realiza?

Ele afirma que a confiança é garantida através da explicação detalhada e técnica que é repassada aos clientes.

- 4) Existe alguma estratégia formal para atrair clientes além da localização física?

Ele responde: atualmente não existe uma estratégia formal além da localização, a maioria dos clientes descobre a loja ao passar em frente ou por indicação.

- 5) Quais são as maiores dificuldades no controle diário de entradas e saídas financeiras?

Ele afirma que as maiores dificuldades são a falta de uma análise estruturada e o imprevisto, sendo os registros feitos de forma rudimentar em cadernos; devido à sobrecarga de funções e à ausência de um funcionário para a área contábil.

- 6) O senhor tem pretensão de expandir a oferta de serviços e produtos por meio de vendas online?

O gestor admite que existe a necessidade de expandir seus produtos para redes sociais e vendas online para modernizar o negócio.