



BBR. Brazilian Business Review

ISSN: 1807-734X

Fucape Business School

Lopes, Humberto Elias Garcia; Rodrigues, Vívian Cândido; Leite, Ramon Silva; Gosling, Marlusa
Business Model Canvas and Entrepreneurs: Dilemmas in Managerial Practice
BBR. Brazilian Business Review, vol. 20, núm. 3, 2023, Maio-Junho, pp. 260-280
Fucape Business School

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.en>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123075340002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

UABM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ARTIGO

Canvas de Modelo de Negócio e Empreendedores: Dilemas na Prática Gerencial

Humberto Elias Garcia Lopes¹

heglopes@icloud.com |  0000-0002-6207-2726

Vívian Cândido Rodrigues²

quadriviumacademic@gmail.com |  0000-0001-6483-5048

Ramon Silva Leite¹

ramonsl@pucminas.br |  0000-0003-2212-9510

Marlusa Gosling³

mg.ufmg@gmail.com |  0000-0002-7674-2866

RESUMO

A literatura sobre modelos de negócios tem se desenvolvido sob o pressuposto de que eles são ferramentas que administradores em geral e empreendedores, em particular, usam intensamente para analisar informações e tomar decisões. No entanto, historicamente essa abordagem tem apresentado poucas evidências empíricas sobre sua relevância. Este artigo investiga essa questão avaliando se e como os empreendedores usam modelos de negócios em sua prática cotidiana. Utilizou-se análise qualitativa de entrevistas com um grupo de micro e pequenos empreendedores para avaliar sua atitude em relação a um dos mais conhecidos quadros de modelos de negócios do mercado, o Business Model Canvas (BMC). Os resultados indicaram que esses empreendedores tendiam a adotar o BMC se acreditassem que seu mercado era estático. Em mercados mais dinâmicos, eles preferiram aproveitar sua experiência prática. Esses resultados destacam que a percepção dos empreendedores sobre o ambiente competitivo de sua empresa é decisiva na definição de sua atitude em relação ao uso de modelos de negócios como ferramentas gerenciais viáveis.

PALAVRAS-CHAVE

Business Model Canvas, Modelos de Negócios, Empreendedorismo, Tomada de Decisão, Estratégia

¹Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

²SEBRAE, Belo Horizonte, MG, Brasil

³Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

Recebido: 02/04/2021.

Revisado: 25/01/2022.

Aceito: 10/07/2022.

Publicado Online em: 23/02/2023.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.pt>



1. INTRODUÇÃO

Os modelos de negócios são estruturas amplas que representam a lógica de captura de valor resultante das decisões dos administradores da empresa (Buser & Carlsson, 2020; Demil & Lecocq, 2010). Essa característica os torna relevantes porque eles nem sempre podem definir essa lógica com precisão, e isso pode afetar negativamente a qualidade das decisões as quais antecipam ou respondem às mudanças no cenário empresarial (Bowman & Ambrosini, 2000; Casadeus-Masanell & Ricart, 2010; Rajagopal, 2019). Concomitantemente, essa concepção reflete a crença de que administradores que desenvolvem modelos de negócios consistentes e coerentes fazem com que suas empresas capturem mais valor do mercado do que seus concorrentes (Achtenhagen et al., 2013; Freudenreich et al., 2019; Kringelum & Gjerding, 2018). Portanto, a questão crucial para entender os modelos de negócios é como os administradores os usam diariamente.

O debate teórico não aborda essa questão diretamente. Estudos supõem que os administradores usam modelos de negócios para analisar informações e tomar decisões (Massa & Hacklin, 2021; Muñoz & Cohen, 2018; Pels & Sheth, 2017). Por essa razão, desde seus primórdios, a literatura não investigou detalhadamente como esses modelos foram utilizados (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Demil et al., 2015; Hedman & Kalling, 2003; Henike & Hölzle, 2019; Wirtz, 2020; Zott et al., 2011).

No entanto, este é um aspecto que merece atenção. Neste artigo, nossa tese é que os administradores, frequentemente, não usam modelos de negócios para tomar decisões, contrariando o pressuposto pela literatura específica. A prática gerencial indica que os administradores tendem a usar esses modelos circunstancialmente, ou seja, em situações as quais podem ajudar a resolver problemas que nem sempre são bem delimitados. Esse tema é abordado amplamente em estudos sobre comportamento gerencial (Desjardins et al., 2021; Jouillié et al., 2021; Jouillié & Gould, 2021). No caso dos modelos de negócio, se essa afirmação for pertinente, ela tem um impacto significativo na pesquisa sobre empreendedores. Eles são profissionais que decidem criar novos negócios ou modificar os já existentes (Behling & Lenzi, 2019; Breslin, 2017; Hisrich et al., 2019; Neck et al., 2020; Wolcott & Lippitz, 2007). Portanto, de acordo com a lógica da literatura existente, eles devem considerar os modelos de negócios como ferramentas cruciais na prática gerencial, adotando-os em larga escala. No entanto, até que ponto alguém poderia apoiar essa suposição? Afinal, estudos apresentam poucas evidências sobre o uso real de modelos de negócios por parte dos empreendedores.

Este artigo explica essa questão crítica por meio de pesquisa realizada com micro e pequenos empresários brasileiros treinados para utilizar o Business Model Canvas (BMC). Utilizamos a análise de dados qualitativos para avaliar as declarações desses empreendedores sobre o uso efetivo da BMC em sua prática diária. Os resultados revelaram que sua percepção de mercado foi decisiva para sua atitude em relação a essa ferramenta.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. EMPREENDEDORES E MODELOS DE NEGÓCIOS

As economias coordenadas pelo mercado e por preços mudam continuamente. Tendências culturais e sociais recentes moldam as preferências dos consumidores, os governos alteram suas políticas de acordo com as percepções predominantes, e as inovações gerenciais e tecnológicas mudam as condições em que as empresas operam. Essas mudanças fazem com que as economias de mercado

operem em ciclos econômicos nos quais as flutuações na atividade econômica nem sempre seguem padrões facilmente identificáveis (Belongia & Ireland, 2021; Sowell, 2015). Consequentemente, na prática gerencial, os administradores buscam antecipar essas flutuações da melhor forma para que suas decisões sejam coerentes com o ciclo econômico vigente (Rothbard, 2008).

Os empreendedores são um tipo específico de administradores e, como tal, atuam de acordo com essa lógica. São pessoas que tomam decisões sobre a criação de novos negócios ou oportunidades existentes naqueles já consolidados (Hisrich et al., 2019; Neck et al., 2020; Wolcott & Lippitz, 2007). Portanto, eles precisam saber como usar as informações para tomar decisões consistentes e coerentes (Behling & Lenzi, 2019; Breslin, 2017).

Essa habilidade resulta da interação entre dois tipos de aprendizado. O primeiro é vicário, que ocorre observando o comportamento de outras pessoas (Gioia & Manz, 1985; Holcomb et al., 2009). Nesse tipo, os empreendedores extraem mais conhecimento a um custo menor, analisando os sucessos e fracassos das trajetórias dos outros em vez das próprias (Bandura, 1965; Kim & Miner, 2007). Exemplos de aprendizagem vicária são a participação dos empreendedores em treinamentos, palestras, seminários, workshops ou outras formas de compartilhar e disseminar as experiências e conhecimentos de seus pares. O segundo tipo é o aprendizado experiencial. A interação contínua entre o conhecimento prévio do empreendedor - incluindo o que deriva da aprendizagem vicária e suas experiências cotidianas, o leva a aumentar seu nível de conhecimento (Kolb & Kolb, 2005, 2009). Portanto, os empreendedores tomam decisões com base no que aprendem com as experiências dos outros e a prática cotidiana. Isso pode afetar a forma como eles usam modelos de negócios, considerados neste artigo como uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa (Wirtz, 2020).

A literatura, porém, adota uma abordagem diferente. Estudos acadêmicos iniciais defendiam a ideia de que os modelos de negócios eram ferramentas valiosas para os administradores tomarem decisões direcionadas para aumentar o valor que suas empresas capturaram (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Hedman & Kalling, 2003; Magretta, 2002; Teece, 2010a; Timmers, 1998; Zott et al., 2011). Estudos subsequentes não só mantiveram essa abordagem como a estenderam, estabelecendo uma relação umbilical entre modelos de negócios e prática gerencial (Balocco et al., 2019; Bohnsack et al., 2020; Buser & Carlsson, 2020; Demil et al., 2015; Freudenreich et al., 2019; Tageo et al., 2020). Consequentemente, uma parte expressiva da literatura passou a admitir que os administradores usam continuamente modelos de negócios como ferramentas para a tomada de decisões (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011).

Há, porém, relativamente pouca evidência empírica para apoiar essa conclusão. Isso significa que precisamos considerar dois aspectos essenciais: 1) como os empreendedores usam modelos de negócios e 2) até que ponto isso ocorre. A literatura aborda o primeiro sem especificar se a descrição do fenômeno representa o que o pesquisador quer observar ou o que o empreendedor faz (George & Bock, 2010; Henike & Hölzle, 2019; Tavassoli et al., 2017; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). O segundo aspecto é ainda mais problemático porque a literatura o ignora sistematicamente.

Neste artigo, abordamos essa lacuna propondo que os empreendedores adotam modelos de negócios de acordo com suas percepções sobre o ambiente. Por um lado, se esse processo levar à percepção de que o ambiente é dinâmico e instável, o empreendedor contará com experiência prática para tomar decisões. Nesse caso, ele deixará de lado os modelos de negócios que aprendeu em cursos de capacitação, workshops ou palestras. Por outro lado, se o empreendedor entender que o ambiente é estático e menos arriscado, ele pode recorrer a modelos de negócios para repensar as direções da empresa.

A análise empírica desse argumento baseia-se em estruturas – ou frameworks – de modelo de negócio fundamentadas na prática gerencial. Isso significa que tais estruturas não devem ser meros construtos teóricos, mas refletir como os administradores dirigem suas empresas. O framework que melhor atende a esse pré-requisito é o Business Model Canvas, que escolhemos para esta pesquisa.

2.2. TEORIA E PRÁTICA EMPREENDEDORA NA TELA DO MODELO DE NEGÓCIOS

Os modelos de negócios surgem por meio de estruturas pré-definidas as quais especificam seus componentes e suas inter-relações (Guldmann et al., 2019; Henike et al., 2020; Richardson, 2008; Wirtz & Daiser, 2017). Consequentemente, esses quadros fornecem as informações para que os empreendedores reestruturem suas empresas ou criem negócios para capturar o maior valor possível no mercado.

A literatura descreve estruturas que tratam de vários aspectos da captura de valor. Assim, há aquelas apropriadas para gestores que desejam alocar recursos internos e competências (Demil & Lecocq, 2010), organizar a rede de atividades da empresa (Casadeus-Masanell & Ricart, 2010), promover a inovação (Christensen et al., 2016; Schiavi et al., 2019; Teece, 2010b, 2018), ou implementar plataformas digitais (Aversa et al., 2019). Há também um framework para empreendedores que precisam de propostas de valor bem definidas articuladas com outros componentes relevantes do modelo de negócio. Esse framework é o Business Model Canvas (BMC), desenvolvido a partir de pesquisas com gestores e empreendedores (Osterwalder, 2004).

O BMC contém nove componentes interconectados: propostas de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fluxos de receita (Osterwalder et al., 2014). Na BMC, os empreendedores tomam ações sequenciais para mapear os modelos de negócios de suas empresas (Fisher et al., 2020; Joyce & Paquin, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010). Esse processo começa identificando segmentos de clientes e canais associados e determinando ou revisando a proposta de valor para ambos. Em seguida, os empreendedores listam os relacionamentos com os clientes e avaliam como eles afetam seus fluxos de receita e captura de valor. Em seguida, eles identificam os principais recursos, atividades-chave e parcerias-chave para capturar o valor esperado. Por fim, o empreendedor detalha a infraestrutura que sustenta o modelo de negócio da empresa, avaliando o efeito da estrutura de custos na captação de valor.

O BMC difere de outros frameworks porque foi aprimorado com a participação de administradores e empreendedores, destacando a preocupação de seus autores em desenvolver uma ferramenta eficaz de prática gerencial (Tageo et al., 2020; Taipale-Erävala et al., 2020). Por essa razão, é um padrão adequado para avaliar até que ponto os empreendedores utilizam estruturas de modelos de negócios em suas decisões. A literatura indica que os administradores frequentemente adaptam estruturas para se alinharem às suas necessidades (Apte & Davis, 2019; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Sort & Nielsen, 2018). De acordo com essa lógica, os empreendedores provavelmente adotariam um framework fortemente associado à prática gerencial, como o BMC, a menos que existam fatores de impedimento exógenos. Duas possíveis razões para tais fatores seriam: 1) o quadro da BMC incorporou feedback inconsistente dos praticantes, ou 2) tem limitações estruturais significativas.

Neste artigo, consideramos que a segunda razão é mais plausível porque o BMC é uma estrutura estática que retrata o modelo de negócios em um momento específico (Osterwalder & Pigneur, 2010). Isso é apropriado para empresas que operam em indústrias mais estáveis, onde inovações gerenciais ou de produtos não são cruciais para capturar valor. Essa situação, no entanto, é excepcional porque a intensidade da concorrência pode levar os administradores dessas empresas a mudar seus modelos de negócios frequentemente (Ehret et al., 2013; Frishammar & Parida, 2019).

Os empreendedores precisam de ferramentas práticas para monitorar o mercado e extrair as informações relevantes para implementar mudanças em ambientes de negócios mais instáveis (Eisenhardt & Martin, 2000; Lopes et al., 2020; Teece, 2007). Os frameworks podem atender a essa demanda desde que sejam dinâmicos e forneçam condições para os gestores tomarem decisões considerando três dimensões: 1) compreender os modelos de negócios, saber como funcionam as inter-relações e complementaridades entre os componentes-quadro (Amit & Zott, 2015; Johnson et al., 2008); 2) acompanhamento dos principais aspectos do negócio (Brea-Solís et al., 2015; DaSilva & Trkman, 2014; Teece, 2010a) e 3) revisando o negócio (DaSilva & Trkman, 2014; Teece, 2010a).

O BMC não especifica essas dimensões em sua estrutura, o que evidencia sua concepção estática (Achtenhagen et al., 2013). Concomitantemente, a literatura o trata como capaz de ajudar os empreendedores a criar ou melhorar modelos de negócios (Osterwalder et al., 2014). No entanto, em ambos os casos, os empreendedores utilizam esse framework inerentemente estático em situações adequadas para ferramentas dinâmicas. Por isso, é fundamental entender como os empreendedores utilizam o BMC e lidam com suas limitações intrínsecas.

Este artigo aborda essa questão, pesquisando uma amostra de micro e pequenos empresários que adotaram o BMC após passarem por treinamentos específicos. Os resultados indicaram que eles usaram esse quadro para entender, monitorar e revisar seus modelos de negócios. Essa prática, no entanto, só era mais frequente quando os empreendedores percebiam o ambiente como estático. Em cenários que consideravam dinâmicos, dificilmente utilizavam o BMC, preferindo recorrer ao que haviam aprendido na prática para tomar decisões.

3. METODOLOGIA

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este artigo adotou a abordagem qualitativa em uma população de 57 micro e pequenas empresas brasileiras em Minas Gerais que utilizaram o BMC ao longo de três anos. Inicialmente, restringimos a coleta de dados aos empreendedores dessas empresas que receberam treinamento da BMC do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em Minas Gerais. Essas empresas formam um grupo maior de 212 empresas que, de 2014 a 2016, passaram por treinamento no SEBRAE.

Após essa primeira seleção, tivemos empresas ativas nos setores de serviços, comércio ou indústria. Refinamos a amostra para garantir que a variabilidade dos dados não nos levaria a conclusões possivelmente incorretas. Para isso, adotamos três critérios adicionais de seleção. Primeiro, excluímos empresas com experiências temporárias com a BMC. Segundo, mantivemos pelo menos duas empresas para cada setor. Em terceiro lugar, desconsideramos as empresas ativas em mais de um setor, mantendo a variabilidade entre as empresas dentro dos limites aceitáveis. Selecionamos as empresas com base nesses critérios e no julgamento e indicação dos profissionais do SEBRAE que conheciam o ambiente operacional delas.

3.2. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nós coletamos os dados por meio de entrevistas em profundidade, realizadas em duas etapas. Na primeira, entrevistamos uma amostra reduzida de empreendedores, a partir da qual desenvolvemos o roteiro inicial que enviamos para ser avaliado por cinco professores com doutorado nas áreas de modelos de negócios, inovação e empreendedorismo. O roteiro da entrevista compreendeu

as características e história do empreendedor e da empresa, o conhecimento do empreendedor sobre o negócio da empresa e o BMC, e a avaliação do empreendedor sobre o BMC. Usamos os comentários desses professores para obter a versão final desse roteiro.

Na segunda etapa, entrevistamos pessoalmente os executivos principais ou proprietários dessas empresas, gravando seus depoimentos em arquivos de áudio com uma hora de duração, em média. As entrevistas ocorreram em seus escritórios. Eles foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e concordaram em participar dela voluntariamente. Observamos que as respostas eram como as anteriores durante a décima entrevista. Apesar disso, realizamos uma entrevista final, atingindo a saturação teórica. O processo de coleta de dados levou mais de três meses. A Tabela 1 exibe o perfil amostral final.

Tabela 1
Perfil da amostra final

Identificação	Posição do entrevistado	Setor da empresa	Tamanho da empresa	Anos de atividade
A	Sócio	Design de moda	Microempresa	10
B	Proprietário	Consultoria agrobusiness	Microempresa	8
C	Sócio	Seguro	Pequenas empresas	5
D	Proprietário	Bares e restaurantes	Pequenas empresas	6
E	Proprietário	Agência de marketing	Pequenas empresas	31
F	Proprietário	Comércio de computadores	Microempresa	13
G	Proprietário	Moda	Microempresa	6
H	Diretor comercial	Cosméticos	Empresa de médio porte	14
I	Proprietário	Joalheria	Microempresa	6
J	Sócio	Consultoria ambiental	Pequenas empresas	8
K	Proprietário	Molas automotivas	Pequenas empresas	21

Fonte: Dados da pesquisa.

Importamos esses arquivos para o software Atlas.ti, tomando a precaução de verificar se as importações coincidiram com os arquivos originais. Em seguida, separamos os dados em três ordens de agregação (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2012; Salvato & Corbetta, 2013). O primeiro continha as respostas dos entrevistados, das quais chegamos à segunda ordem, que incluía os temas abordados. Finalmente, esses temas nos permitiram agregar os dados em dimensões, formando a terceira ordem. Essa sequência de análise agregativa é mostrada na Figura 1.

Esse procedimento evitou que apenas comparássemos trechos específicos das entrevistas. Embora esse seja um procedimento padrão na análise qualitativa, nem sempre permite ao pesquisador extrair informações relevantes para o propósito da investigação (Eisenhardt, 1989; Günther, 2006). A análise agregativa facilitou nossa compreensão da relação entre os resultados e o que abordamos na revisão da literatura. Esse é um aspecto crítico da pesquisa qualitativa porque seus resultados precisam indicar a validade das teorias que deram origem ao estudo empírico (Bansal & Corley, 2012).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Agrupamos os resultados nas três dimensões identificadas nas entrevistas (Figura 1). A primeira mostra como os empreendedores usaram o BMC para entender o modelo de negócio da empresa. A segunda registra como eles monitoraram os aspectos centrais do negócio. A terceira dimensão descreve como esses empreendedores revisaram os elementos do negócio.

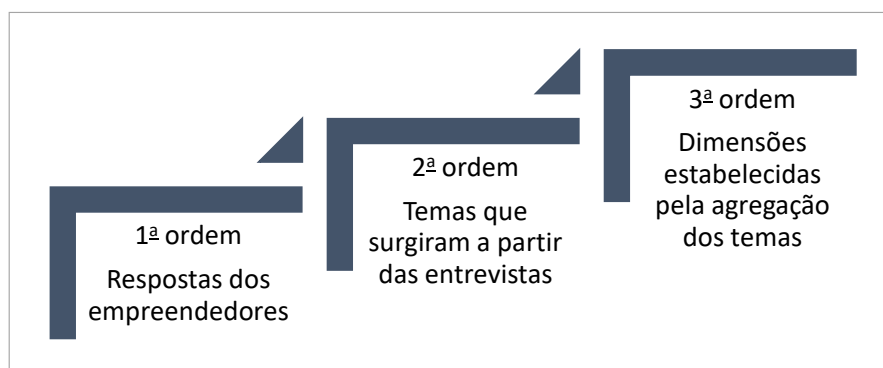


Figura 1 - Sequência da análise agregativa dos dados coletados das entrevistas

Fonte: adaptado de Salvato e Corbetta (2013).

4.1. DIMENSÃO 1: USO DO BMC PARA ENTENDER O MODELO DE NEGÓCIO

Os empreendedores sabiam como os componentes do BMC poderiam ajudá-los a entender o modelo de negócios da empresa. No entanto, eles não usaram continuamente esse *framework* porque acreditavam que não os atendia totalmente. A Figura 2 exhibe os resultados sistematizados e as seguintes subseções com sua descrição completa.

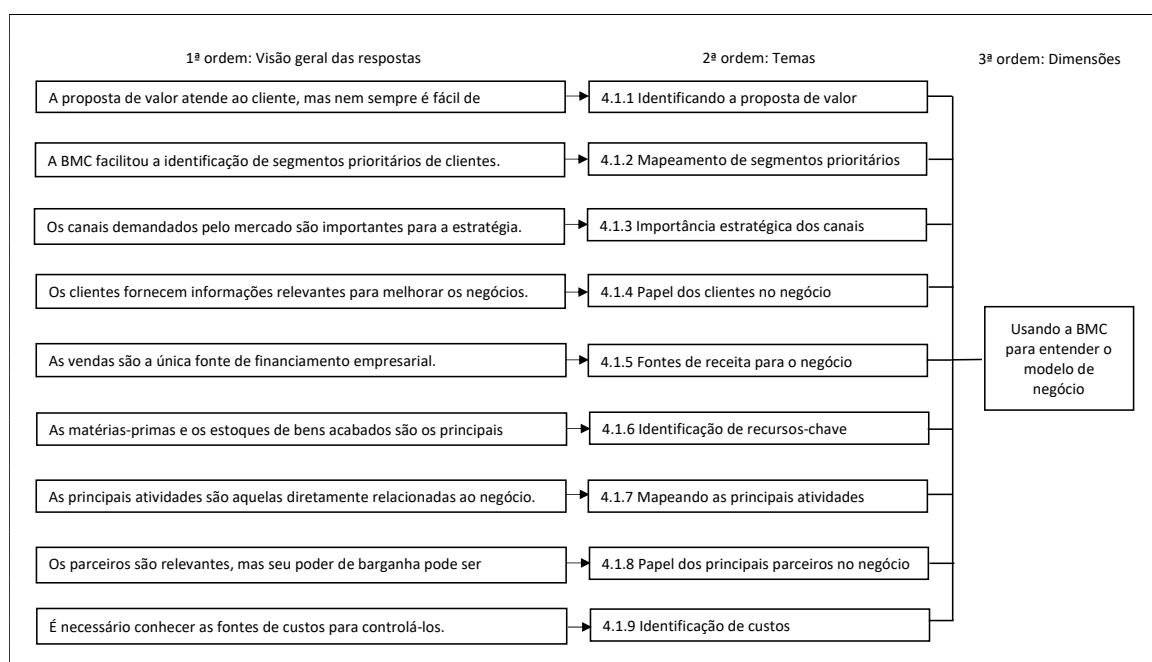


Figura 2 - Estrutura de dados sobre o uso da BMC para entender o modelo de negócio

Nota: a numeração dos temas corresponde à numeração das subseções neste texto.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.1. Identificando a proposta de valor

A proposta de valor é como a empresa atende às necessidades de seus clientes resolvendo seus problemas ou melhorando suas situações (Osterwalder et al., 2014; Osterwalder & Pigneur, 2010). Os empreendedores entenderam isso focando no atendimento adequado aos clientes:

Nossa proposta de valor oferece paz de espírito, bem-estar, segurança, proteção e atendimento personalizado a preços acessíveis. Sou corretor de seguros, certo? Então, além da minha firma, trabalho com marcas renomadas no mercado. (Empresa D)

Vou dizer que nossa proposta de valor, a principal, há algumas, é a clareza. Porque o negócio de computadores é muito obscuro, a pessoa conserta e diz que foi isso e foi isso, e você tem que acreditar, certo? Agradecemos nossa tentativa de mostrar ao cliente o que aconteceu. Então nossa proposta de valor é essa clareza. (Empresa G)

Os entrevistados puderam citar aspectos de suas propostas de valor. No entanto, dois grupos foram identificados sobre se o quadro BMC seria uma ferramenta apropriada para verificar se a proposta de valor do negócio é adequada. O primeiro percebe o quadro BMC como uma ferramenta de planejamento que não pode monitorar a proposta de valor. É necessário considerar outras ferramentas para obter esse apoio para eles. O trecho a seguir exemplifica isso.

Eu não acho que o BMC sozinho [pode identificar a necessidade de adaptar a proposta de valor]; você tem que ter todas as outras empresas [ferramentas] trabalhando no seu negócio: finanças, vendas, mas sempre olhando para fontes de receita, então [o BMC] ajuda. (Empresa K)

O segundo grupo considera que o BMC é uma ferramenta adequada para identificar mudanças no modelo de negócio da empresa devido à sua estrutura simples para modelar o negócio, pois é muito visual e fácil de usar. No entanto, esse grupo enfatiza que é necessário revisar frequentemente o preenchimento do BMC para que seja possível monitorar as mudanças a partir dele. O seguinte discurso aborda esse tema:

O BMC é uma excelente ferramenta para avaliar o que precisa mudar no negócio, mas você tem que continuar reavaliando-o porque ele é tão pequeno. Quando você tem um plano de negócios, há páginas e páginas e páginas; então, você não tem tempo para olhar para ele. (Empresa G)

4.1.2. Mapeamento de segmentos prioritários de clientes

No BMC, os empreendedores devem definir segmentos prioritários de clientes, alocando os recursos da empresa adequadamente (Osterwalder & Pigneur, 2010). Os depoimentos indicam que os empreendedores atingiram esse objetivo:

Eu trabalho com um público específico de baixa renda, classes C e D, certo? Então, é um grande público, mas a maioria dos meus clientes são funcionários de empresas de transporte público. (Empresa D)

Eu vendo para joalherias, trabalhadores autônomos, e às vezes para alguns amigos de varejo. E, agora, exportação: estou exportando para Dubai. O escopo dos meus clientes é internacional porque sou uma pessoa que vem diversificando muito, principalmente a linha dos meus produtos. (Empresa F)

O primeiro empreendedor identificou seus clientes mais amplos e um segmento específico: empresas de transporte coletivo. O segundo empresário reconheceu que seu mercado dentro e fora do país incluía joalherias, trabalhadores autônomos e alguns varejistas. Essa consciência sobre os segmentos com os seus que estavam lidando também aparece nas declarações dos outros empresários. Eles, portanto, podem ter uma ideia sólida sobre o tipo de clientes que devem servir.

4.1.3. Importância estratégica dos canais

Os canais são essenciais na BMC porque definem como seus produtos chegam aos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Em geral, os empreendedores identificaram seus canais rapidamente:

Usamos visitas pessoais, e-mail, marketing, boletins informativos, feiras e eventos. Continuamos, como eu disse, a manter os mesmos canais. (Empresa E)

Os produtos chegam aos clientes através dos distribuidores, e eles são parceiros também. No entanto, eles vão por transportadoras e por mar porque temos um distribuidor em Angola. Temos um canal de e-commerce que começou este ano porque não vimos sentido em querer lutar contra isso. (Empresa K)

Os entrevistados estavam preocupados em oferecer canais de relacionamento digital. Mesmo aqueles que não implementaram tais meios de relacionamento com o cliente percebem que é necessário oferecer canais tradicionais e digitais.

4.1.4. Papel dos clientes no negócio

Os empreendedores reconheceram a importância de manter um bom relacionamento com seus principais clientes, atendendo às suas demandas:

Então... a questão da relação pessoal... temos uma relação muito próxima com os clientes. Eles criam um laço de confiança conosco para que possamos fazer isso. (Empresa B)

Eu mantenho um olho para fora; Eu mantenho um olho para fora; agora, principalmente, eu tenho que ouvir o cliente, para o que ele aponta... E, principalmente, eu tenho um tipo de relacionamento com o cliente que eu digo a ele: "Olha, eu posso ser tão grande quanto você quiser. Se você quiser, meus serviços serão tão grandes quanto você quiser". (Empresa E)

Essas declarações indicam que os empreendedores consideraram os principais clientes como consumidores de seus produtos e pessoas cruciais para o desenvolvimento de seus negócios.

4.1.5. Fontes de receita para o negócio

As respostas dos empresários sobre fontes de receita mostraram que suas empresas dependiam substancialmente das vendas:

Minha receita vem da venda dos produtos na loja. (Empresa I)

Ela [a receita] vem 100% da venda do material. Não há outra fonte; por enquanto, não. (Empresa H)

Essa situação ajuda a explicar por que os empreendedores admitiram que seus principais clientes eram fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. Afinal, as receitas que dependem apenas das vendas aumentam a necessidade de um relacionamento mais próximo entre empreendedores

e esses clientes. Todavia, ao se discutir o tratamento das receitas no quadro da BMC, houve várias críticas nas quais o framework aponta apenas as fontes de receitas de forma superficial. Ele, portanto, não permite o detalhamento desses elementos. Os empreendedores veem a necessidade de recorrer a ferramentas complementares.

4.1.6. Identificação de recursos-chave

Os empreendedores não mostraram dificuldade em identificar adequadamente os principais recursos para o funcionamento de suas empresas. Eles enquadraram tudo o que era necessário para a empresa funcionar dentro do elemento de recursos, não apenas recursos financeiros, como a necessidade de máquinas, equipamentos e recursos humanos. Uma das respostas mais representativas de seu posicionamento reforça essa afirmação:

A empresa está estruturada; temos dois milhões de produtos acabados apenas em estoque, produtos prontos, os produtos faturados prontos para serem vendidos. Se eu lhe contasse sobre as matérias-primas armazenadas para nós produzirmos, seriam mais de cinco milhões. (Empresa K)

4.1.7. Mapeando as principais atividades

Os empreendedores conheceram as atividades mais diretamente relacionadas ao negócio. Duas declarações reforçam essa afirmação:

Aqui trabalhamos com design gráfico com muito foco em moda. Então criamos catálogos, campanhas, eventos, tudo associado à moda. (Empresa B)

Nossa atividade-chave é a produção de sanduíches. É uma produção diferenciada de sanduíches, certo? Que é o sanduíche prensado. Essa é a maior e, junto com uma oferta adequada, porque eu tenho produção e serviço, os dois são fundamentais, e eu não posso pecar em nenhuma delas porque eu tenho que fazer coisas deliciosas em um formato inovador e entregar como prometido. Então, eu tenho que ser eficiente na produção e eficiente no serviço. Essas são as duas atividades-chave, além do controle, dentro da austeridade, no controle financeiro. (Empresa I)

Essas respostas indicam que os empreendedores prestaram atenção às atividades diretamente relacionadas à produção sem mencionar atividades indiretas que poderiam ser igualmente relevantes para o seu negócio.

4.1.8. Papel dos principais parceiros no negócio

Canais são como a empresa entrega o produto aos seus clientes (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2010). Eles são fundamentais para a operação, atribuindo aos parceiros o papel dos intermediários no negócio. Os empreendedores foram capazes de identificar seus principais parceiros rapidamente:

Os vendedores externos, as companhias de seguros. As pessoas que desenvolvem o software de gestão. Estou trabalhando em outro software que me ajuda com os processos, comunicação interna, vendas, etc. Então, essas pessoas de TI que são empresas terceirizadas... Tenho alguns parceiros no mercado. Há as próprias instituições do mercado de seguros também. Tem o SEBRAE, que também me ajudou muito. (Empresa D)

Tenho feito parcerias com designers que vêm desenvolvendo peças exclusivas. (Empresa F)

As empresas já trabalham com diferentes parceiros, como fornecedores, distribuidores e profissionais terceirizados. Por outro lado, uma crítica comum entre os empreendedores é a dificuldade de encontrar parceiros os quais compartilhem a mesma proposta de valor da empresa.

4.1.9. Identificação de custos

Os empreendedores estavam cientes de seus custos, prestando especial atenção àqueles decorrentes de situações imprevistas:

Além dos custos operacionais, houve rescisões, demissões e separação [da empresa]. Estou muito sobrecarregado aqui na área de custos. Você não pode imaginar! Crise econômica, queda nas vendas, você perde o controle da loja por causa da crise. (Empresa I)

E eu também coloquei manutenção de máquinas; às vezes, eu tenho que ter um recurso extra que eu sempre mantenho na reserva porque às vezes eu preciso comprar outra máquina, algo assim. (Empresa H)

Os entrevistados deixaram claro que não perceberam o BMC como apropriado para fornecer informações detalhadas sobre os custos como precisavam. Assim, embora os empreendedores entendam a estrutura do BMC e seus elementos componentes, muitos ainda não foram capazes de aplicá-lo completamente em seus negócios. Portanto, outras ferramentas de controle financeiro fazem parte do negócio. Para eles, o BMC parece ser muito teórico, com pouca adesão às experiências dos empreendedores.

4.2. DIMENSÃO 2: MONITORAMENTO DE ASPECTOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO

Essa dimensão registrou como os empreendedores usavam o BMC para monitorar o desempenho dos negócios. Os resultados indicam que ele não lhes deu informações suficientes para a gestão do modelo de negócio. A Figura 3 apresenta esses temas e a estrutura dos dados.

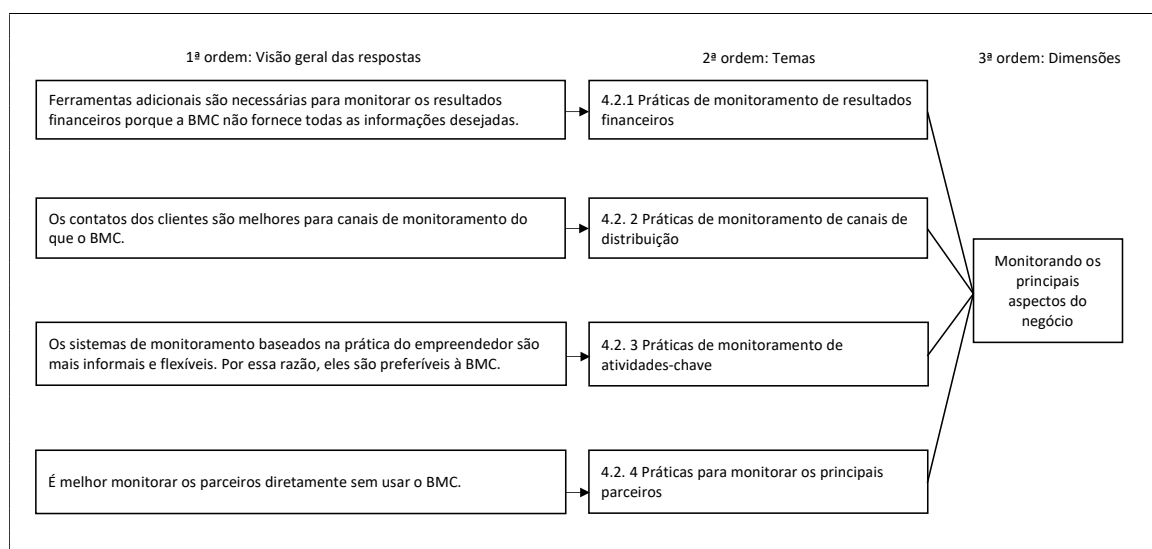


Figura 3 - Estrutura de dados sobre o uso do BMC para monitorar aspectos principais do negócio

Nota: a numeração dos temas corresponde à numeração das subseções deste texto.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1. Práticas de monitoramento de resultados financeiros

Um dos empresários admitiu que não usou o BMC para monitorar os resultados financeiros. Ele preferiu confiar em informações coletadas rotineiramente:

É mais para feedback de qualquer maneira! (Empresa A)

No entanto, essa não era a regra, pois os empreendedores preferiram usar ferramentas adicionais para acompanhar os resultados financeiros:

O BMC não desenvolve tanto (monitoramento financeiro), mas, ao mesmo tempo, estamos fazendo gestão financeira. (...) Isso [controle de receitas e despesas] é bem controlado. (...) Ele [o BMC] precisa de ferramentas complementares.” (Empresa K).

Temos feito reuniões para ver onde estão os sucessos e erros e ver se sabemos como viabilizar as matérias-primas, processos e vendas de produtos. Então, temos tido essas reuniões para monitorar isso. Temos uma planilha do departamento financeiro que me dá isso [*feedback* e número de vendas]. Temos uma planilha do SEBRAE para conhecer nosso ponto de partida. (Empresa J)

Eu uso um programa [*software*]. Deve ser muito controlado porque você trabalha com ouro a partir do momento em que o negócio tem que ser muito bem controlado. (Empresa F)

Um empresário apontou que sua empresa usava sistemas de monitoramento antes de recorrer ao BMC:

Sim, temos um sistema de gestão para a gestão técnica e operacional do negócio e gestão financeira. Esse [monitoramento] já era feito antes do BMC, utilizando software terceirizado especificamente para corretores de seguros. (Empresa D).

Dois empreendedores afirmaram que adotam o BMC simultaneamente com outras ferramentas:

O problema é o seguinte: o que mais me ajudou foi o fluxo financeiro. É aquele que me dá essa visão [equilíbrio da estrutura de custos] que está brevemente lá no BMC. Ele [BMC] é o mapa do mundo. Então, o que ajuda é o fluxo financeiro. É análise financeira, digamos, e eu faço isso diariamente. O BMC é secundário; não é a ferramenta primária; é o genérico, certo? A partir daí, você puxa as coisas. (Empresa I)

Os mapas e gráficos que o Public [sistema de gestão] oferece fazem comparações e são lidos todos os meses (...). No entanto, a coisa legal que eu penso sobre um BMC, por exemplo, é que você verbaliza isso, você transforma em... quando você tem que registrar, escrever, descrever isso, dá outra visão, sabe? (Empresa D)

Essas declarações revelam que os empreendedores recorreram ao BMC para definir a situação financeira geral de seus negócios. Ao mesmo tempo, afirmaram que esse framework não lhes forneceria informações suficientes para executar esses negócios.

4.2.2. Práticas para monitoramento de canais de distribuição

Os empreendedores monitoravam os canais através do contato com seus colaboradores diretos e com seus clientes:

Monitoramos a equipe de vendas, os e-mails e o feedback dos clientes. (Empresa D)

Informalmente, [monitoramos os canais] porque sentimos onde ele flui mais, né? Então, você percebe que os clientes preferem que você vá lá e escolha um contato físico. Claro, isso diminuiu muito. Há clientes, por exemplo, que sempre gostam de ligar; inicialmente, preferem ligar, preferem conversar. Mas também é interessante nesses casos e com outros clientes que você percebe que, após esse contato inicial, eles aceitam perfeitamente a continuidade por e-mail, por exemplo, né? Além disso, eventualmente, porque somos cautelosos no WhatsApp. (Empresa E)

No entanto, a maioria dos entrevistados não monitora sistematicamente os canais. Essa tarefa é baseada em feedback, sentimentos e percepções de um profundo conhecimento tácito sobre o negócio.

4.2.3. Práticas de monitoramento de atividades-chave

Embora muitos empreendedores tenham afirmado que monitoram constantemente as principais atividades empresariais, isso se resta à percepção e experiência dos próprios gestores. O uso de ferramentas para ajudá-los nesse sentido não foi relatado.

Isso é o tempo todo [monitoramento]. Porque se você formalizar isso, ele fica atolado se se tornar uma planilha. No nosso negócio, fica atolado. Ou, talvez, ele fica atolado em nosso setor pelo seu tamanho. Já analisamos isso algumas vezes através da gestão de processos, mas você não pode teorizar muito sobre isso. (Empresa E)

Esse empreendedor acompanhou as principais atividades, mas se preocupou com a rigidez dos processos mais formais. Por isso, preferiu um monitoramento mais informal e flexível. Outro empreendedor seguiu essa mesma linha de pensamento:

Tudo o que se desenvolveu foi pensado nesta racionalidade. Logicamente, o cliente da salada é diferente do cliente do sanduíche, mas essa é uma tendência que você vê no mercado. Então, não deixou minha atividade-chave para servir fast food. Nossa comida é fast food, certo? Além disso, a salada é fast food. É só mais um segmento que eu não alcancei e vim chamar. No entanto, eu estava lá no BMC (...) Eu monitoro notando as tendências. (Empresa I)

4.2.4. Práticas para monitorar parceiros-chave

Os empreendedores não utilizaram o BMC para monitorar seus principais parceiros, preferindo rastreá-los informalmente:

Eu não pratiquei isso, não. Eles vêm com seus conhecimentos e experiência. Eles vêm com seus conhecimentos e experiência. O prazo é o que temos com o cliente, e vamos aplicá-lo a eles. Se eles não entregarem a tempo, também seremos prejudicados contra o cliente. (Empresa A).

Não monitoro com indicadores, mas vejo que observo no sentido mais qualitativo da coisa, de perceber um resultado (Empresa D).

Está tudo na conversa! Está tudo em um projeto por projeto de definição de acordos. Eu não tenho nenhuma ferramenta para me guiar, não! (Empresa H)

O feedback sobre resultados e diálogos são as formas mais comuns de acompanhamento com parceiros. Essa preferência dos empreendedores reforça que eles não utilizaram o BMC para monitoramento, mas, em vez disso, contaram com ferramentas ou avaliações complementares.

Os resultados indicam que o aprendizado vicário teve origem na formação dos empreendedores e os predispôs a usar o BMC na tomada de decisão. No entanto, o nível de uso desse framework variou de acordo com a percepção dos empreendedores sobre o ambiente de negócios. Em outras palavras, o conhecimento originário da prática gerencial - aprendizagem experiencial - moderava o nível de uso do BMC.

Mais especificamente, os depoimentos da Dimensão 1 mostram que esse quadro ajudou os empreendedores a definir os principais aspectos do ambiente de negócios. Eles disseram que os nove componentes da BMC os levaram a identificar componentes ambientais significativos, como o papel dos principais clientes e parceiros nas operações. Isso segue Behling e Lenzi (2019) e Breslin (2017).

A Dimensão 2, porém, mostra que esse framework não forneceu grande parte das informações ambientais desejadas para monitorar o negócio ou decidir sobre mudanças a serem feitas. As entrevistas revelaram que, na prática, o quadro não é utilizado para monitorar o modelo de negócio implementado e avaliar seus ajustes ao meio ambiente. Os entrepreneurs expressaram que o quadro da BMC se concentra mais no planejamento do que no monitoramento. Eles reconheceram a utilidade potencial do BMC, mas preferiram utilizar o conhecimento aprendido na prática. Isso indica que os empreendedores têm aprendizado experiencial em uma conta superior a outras formas, inclusive vicárias. Nesse tipo, os empreendedores extraem mais conhecimento a um custo menor, analisando os sucessos e fracassos das trajetórias dos outros em vez das próprias (Bandura, 1965; Kim & Miner, 2007). Portanto, a educação total pode não ser uma combinação linear de aprendizados vicários e experienciais, como assumido por Kolb e Kolb (2005, 2009).

Essas diferenças levam a duas implicações. A primeira é que o BMC pode ser mais adequado para empreendedores que precisam entender seus modelos de negócios e tomar decisões amplas e de longo prazo (Hisrich et al., 2019; Neck et al., 2020; Wolcott & Lippitz, 2007; Behling & Lenzi, 2019; Breslin, 2017). Isso incluiria a identificação dos elementos nos componentes do BMC e seu papel no bom funcionamento do modelo de negócio.

A segunda implicação é que o BMC está mais limitado a monitorar e revisar modelos de negócios. Os empresários afirmaram que a prática gerencial exigia informações ambientais além do que o framework poderia fornecer. Assim, eles novamente indicaram a relevância da aprendizagem experiencial para seus processos de tomada de decisão.

Em resumo, os resultados indicaram que o nível de uso do BMC depende de duas fases de operação do modelo de negócio que os empreendedores identificaram de acordo com a interação entre seu aprendizado vicário e experiencial. Ambas as fases estão ligadas à forma como eles percebem seus ambientes de negócios. Eles consideram o ambiente estável o suficiente para acomodar decisões de longo prazo em uma fase estática. Portanto, usarão o BMC porque ele lhes dá a compreensão desejada dos elementos críticos do modelo de negócio. Esse é o efeito da aprendizagem vicária. Todavia, se os empreendedores acreditam que o ambiente é relativamente instável, eles tendem a confiar em sua experiência gerencial e consideram as informações fornecidas pelo BMC como complementares. Por isso, preferem monitorar e revisar o negócio através do conhecimento adquirido na prática, destacado em uma fase dinâmica. Consequentemente, o nível de uso do quadro será menor porque os empreendedores tenderão a adotá-lo concomitantemente com outras ferramentas. A Figura 4 resume essas declarações.

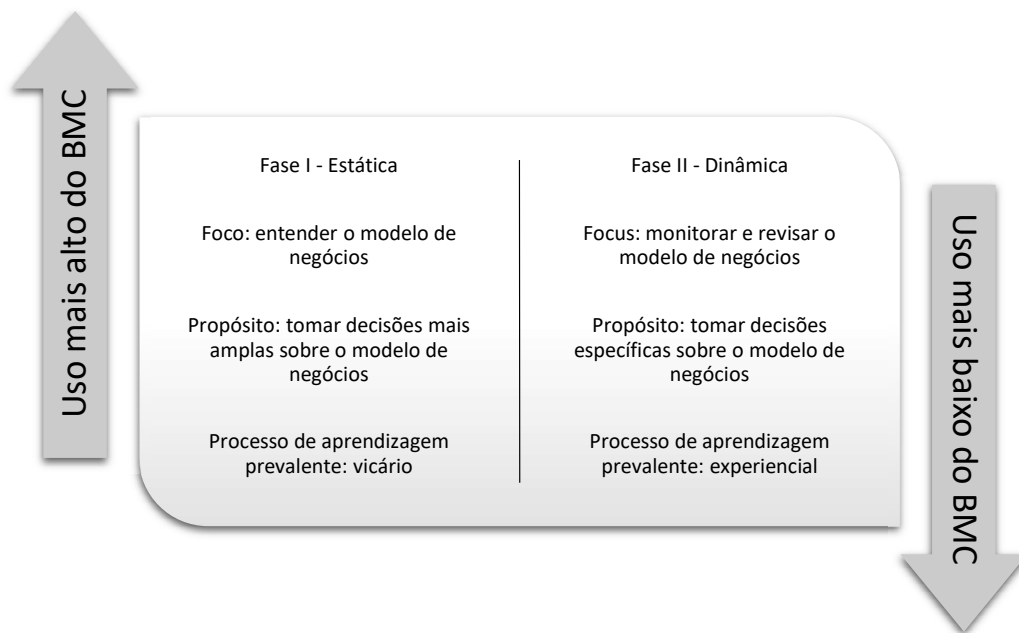


Figura 4 - Níveis de utilização do BMC nas fases estática e dinâmica

Fonte: Preparado pelos autores.

6. CONCLUSÃO

Este artigo investigou como os empreendedores da amostra utilizaram o framework BMC em seus negócios. Esse objetivo é relevante porque a literatura assume que os administradores utilizam essas estruturas continuamente. Os resultados que obtivemos, no entanto, revelaram um cenário diferente.

Os empreendedores eram tecnicamente capazes de lidar com a BMC devido à sua formação. Contudo, preferiram restringir o uso desse framework a aspectos específicos da gestão. De fato, os resultados indicaram que os empreendedores definiram o nível de uso da BMC de acordo com a fase na qual colocaram seus negócios. Eles recorreram ao que aprenderam com sua própria experiência e com outros.

Esse processo gerou duas fases. Na fase 1, o empreendedor precisava entender o modelo de negócio da empresa e tomar decisões mais amplas. Nesse caso, ele tendia a usar o BMC de forma mais intensiva porque esta era uma fase estática, propícia a aproveitar o que esse quadro ofereceria de melhor: detalhar os componentes críticos do modelo de negócio. Entretanto, na fase 2, o administrador reduziu o uso do BMC para abrir espaço para ferramentas complementares, como planilhas ou softwares gerenciais. Isso ocorreu porque essa fase exige que os empreendedores monitorem e revisem o modelo de negócio, condizente com as decisões sobre o dinamismo dos mercados da empresa. Como o BMC é estático, tornou-se menos valioso para o empreendedor, que preferiu recorrer ao que sabia de sua prática diária.

Esses resultados têm implicações importantes. Os estudos devem prestar atenção em como os empreendedores usam frameworks, não assumindo que eles recorrem a modelos de negócios constantemente. Além disso, deve-se reconhecer que o nível de uso de frameworks como o BMC depende das necessidades dos empreendedores. Eles podem perceber sua utilidade, mas não hesitam em abandoná-lo quando ele precisa de informações para monitorar e revisar o modelo de

negócio. Por conseguinte, o que importa para o empreendedor é a capacidade do framework de fornecer informações adequadas para a tomada de decisões. Essa avaliação depende da interação entre aprendizagem vicária e experiencial.

Essas implicações levantam possibilidades para pesquisas futuras. A primeira é investigar como os gestores usam estruturas para tomar decisões relevantes sobre seus negócios. Isso pode contribuir para as discussões na literatura sobre o comportamento real dos gestores em relação aos modelos de negócios. A segunda possibilidade é investigar por que os componentes da BMC não atendem totalmente às necessidades dos gestores, embora seja um quadro desenvolvido de acordo com suas demandas.

A limitação do nosso estudo é que consideramos que cada empreendedor foi representativo da atitude da empresa em relação ao BMC. As opiniões dos empresários foram fundamentais para nossa investigação porque estávamos lidando com micro e pequenas empresas. Nesse caso, esses profissionais desempenham um papel essencial na pavimentação das estradas das empresas. No entanto, estudos futuros podem se beneficiar se incorporarem a opinião dos funcionários e parceiros de negócios externos, como fornecedores, distribuidores e representantes de vendas.

REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – Strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331–350. <https://doi.org/10.1002/sej.1200>
- Apte, U. M., & Davis, M. M. (2019). Sharing economy services: Business model generation. *California Management Review*, 61(2), 104–131. <https://doi.org/10.1177/000812561881884>
- Aversa, P., Hervas-Drane, A., & Evenou, M. (2019). Business model responses to digital piracy. *California Management Review*, 61(2), 30–58. <https://doi.org/10.1177/000812561881884>
- Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Mirabent-Berbegal, J. (2019). Lean business model change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1520–1542. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0194>
- Bandura, A. (1965). Vicarious processes: A case of no-trial learning. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social Psychology* (pp. 1–55). Academic Press.
- Bansal, P., & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ - Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509–513. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4003>
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. *Brazilian Business Review*, 16(3), 256–272. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Belongia, M., & Ireland, P. (2021). A classical view of the business cycle. *Journal of Money, Credit and Banking*, 53(2–3), 333–366. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12767>

- Bohnsack, R., Ciulli, F., & Kolk, A. (2020). The role of business models in firm internationalization: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. *Journal of International Business Studies*, 52, 824–852. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-4>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12–33. <https://doi.org/10.1002/sej.1190>
- Breslin, D. (2017). Learning to involve: Increasing entrepreneurial self-efficacy and putting the market first. In *Entrepreneurship education* (pp. 17–45, Vol. 7). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620170000007007>
- Buser, M., & Carlsson, V. (2020). Developing new sustainable strategy: The struggle of small and medium Swedish contractors companies to experiment with business models. *Journal of Business Models*, 8(2), 101–114.
- Casadeus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 533–534. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-hard-truth-about-business-model-innovation/>
- Corley, K., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Business Models*, 43(2), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Desjardins, G., Marineau, G., & Gould, A. (2021). Business is war: Can military literature explains management's future? *Rutgers Business Review*, 6(3), 2376–2474.
- Ehret, M., Kashyap, V., & Wirtz, J. (2013). Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 649–655. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>
- Fisher, G., Wisneski, J., & Bakker, R. (2020). Business model Canvas. In G. Fisher, J. E. Wisneski & R. M. Bakker (Eds), *Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide, and deliver* (pp. 174–185). Oxford Scholarship. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190081478.003.0019>
- Freudenreich, B., Freund-Lüdeke, F., & Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Frishammar, J., & Parida, V. (2019). Circular business model transformation: A roadmap for incumbent firms. *California Management Review*, 61(2), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0008125618811926>
- George, G., & Bock, A. (2010). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Gioia, D. A., Corley, K., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D., & Manz, C. (1985). Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. *Academy of Management Review*, 10(3), 527–539. <https://doi.org/10.2307/258134>
- Guldmann, E., Bocken, N., & Brezet, H. (2019). A design thinking framework for circular business model innovation. *Journal of Business Models*, 7(1), 39–70. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i1.2122>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Henike, T., & Hölzle, K. (2019). Cognitive exploration strategies and collective decision-making in entrepreneurial business modelling. *Journal of Business Models*, 7(3), 67–76. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i3.2549>
- Henike, T., Kamprath, M., & Hölzle, K. (2020). Effecting, but effective? How business model visualisations unfold cognitive impacts. *Long Range Planning*, 53(4), 101925. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101925>
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2019). *Entrepreneurship* (11th ed.). MacGraw Hill Education.
- Holcomb, T., Ireland, R., Holmes, R., & Hitt, M. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 167–192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00285.x>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

- Jouillié, J., & Gould, A. (2021). Having nothing to say but saying it anyway: Language and practical relevance in management research. *Academy of Management Learning and Education*, 21(2). <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0207>
- Jouillié, J., Gould, E., Spillane, R., & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *Leadership Quarterly*, 32(4), 101491. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101491>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model Canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kim, J., & Miner, A. (2007). Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the US commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 50(3), 687–714. <https://www.jstor.org/stable/20159879>
- Kolb, A., & Kolb, D. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning and Education*, 4(2), 193–212. <https://www.jstor.org/stable/40214287>
- Kolb, A., & Kolb, D. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In S. Armstrong & C. Fukami, *The Sage handbook of management learning, education and development* (pp. 42–68). SAGE Publications.
- Kringelum, L., & Gjerding, N. (2018). Identifying contexts of business model innovation for exploration and exploitation across value networks. *Journal of Business Models*, 6(3), 45–62. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i3.1835>
- Lopes, H. E. G., Watté, B. H., & Gosling, M. de S. (2020). Business model change of printed newspapers in the internet age: The New York Times case. *Economia e Gestão*, 20(55), 102–119. https://www.researchgate.net/publication/344035724_BUSINESS_MODEL_CHANGE_OF_PRINTED_NEWSPAPERS_IN_THE_INTERNET_AGE_THE_NEW_YORK_TIMES_CASE
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Massa, L., & Hacklin, F. (2021). Business models innovation in incumbent firms: Cognition and visual representation. *New Horizons in Managerial and Organizational Cognition*, 4, 203–232. <https://doi.org/10.1108/S2397-521020200000004010>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). A compass for navigating sharing economy business models. *California Management Review*, 61(1), 114–147. <https://doi.org/10.1177/0008125618795490>
- Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2020). *Entrepreneurship: The practice and mindset* (2nd ed.). Sage.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [Ph.D. Dissertation, Université de Lausanne]. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Pels, J., & Sheth, J. N. (2017). Business models to serve low-income consumers in emerging markets. *Marketing Theory*, 17(3), 373–391. <https://doi.org/10.1177/1470593117704262>
- Rajagopal, R. B. (2019). *Contemporary marketing strategy: Analyzing consumer behavior to drive managerial decision making*. Palgrave MacMillan.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Rothbard, M. (2008). *America's great depression* (5th ed). Ludiwig von Mises Institute.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255. <https://doi.org/10.1177/0894486513490796>
- Schiavi, G., Behr, A., & Marcolin, C. (2019). Conceptualizing and qualifying disruptive business models. *RAUSP Management Journal*, 54(3), 269–286. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0075>
- Sort, J., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10–33. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>
- Sowell, T. (2015). *Basic economics: A common sense guide to the Economy* (5th ed). Basic Books.
- Tageo, V., Dantas, C., Chronaki, C., Lowe, C., Berler, A., & Porcu, F. (2020). Business Model Canvas insights for the adoption of international patient summary standards in the Mhealth industry. *Journal of Business Models*, 8(3), 91–106. <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.3428>
- Taipale-Erävala, K., Salmela, E., & Lampela, H. (2020). Towards a new Business Model Canvas for platform businesses in two-sided markets. *Journal of Business Models*, 8(3), 107–125. <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.4621>
- Tavassoli, S., Bengtsson, L., & Karlsson, C. (2017). Strategic entrepreneurship and knowledge spillovers: Spatial and aspatial perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 233–249. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0405-8>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010a). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2010b). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8, 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). *How the business model contributes to entrepreneurship theory*. Edward Elgar.

- Wirtz, B. W. (2020). *Business model management: Design, process, instruments* (2nd ed). Springer.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business model innovation an integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14–34. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v5i1.1923>
- Wolcott, R., & Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

HEGL: Revisão teórica, planejamento metodológico, análise dos dados, revisão e redação do manuscrito; VCR: Coleta dos dados. RSL: Revisão e redação do manuscrito. MG: Revisão da versão preliminar do manuscrito.

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer aos revisores pelo feedback construtivo sobre as versões anteriores deste artigo.

FINANCIAMENTO

Os autores agradecem o apoio financeiro da Quadrivium Academic – Código: Quadpesq 0001/2019.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflitos de interesse nesta submissão de trabalho.