


O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS COMO FERRAMENTA VISUAL DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.262122511045>

Data de aceite: 09/05/2025

Anne Victoria Fernandes Guerrato

<http://lattes.cnpq.br/4139005930029175>

Silvana Saionara Gollo

<http://lattes.cnpq.br/4177000020364334>

Natália Pavanelo Pivetta

<http://lattes.cnpq.br/2171147175607427>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico de uma microempresa do setor alimentício, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, com atuação no mercado há sete anos, por meio da aplicação do Modelo de Negócios Canvas. Apesar da experiência acumulada, a empresa enfrenta desafios recorrentes relacionados à gestão, comuns a negócios de pequeno porte. Nesse contexto, o uso de ferramentas gerenciais, como o Canvas, revela-se relevante por possibilitar uma visão estruturada e sistêmica às microempresas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conduzida por meio do método de estudo de caso. Os resultados demonstram que o Modelo de Negócios Canvas se mostrou eficaz e adequado às demandas gerenciais da microempresa, proporcionando maior clareza sobre seu

funcionamento e a definição de estratégias. Conclui-se que o Canvas, enquanto ferramenta visual de apoio ao planejamento estratégico, pode favorecer a construção de um direcionamento estratégico mais consistente em microempresas, promovendo sua manutenção, crescimento e competitividade de mercado no longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Modelo de Negócios Canvas. Estudo de Caso.

INTRODUÇÃO

O número de pequenos negócios tem crescido significativamente no Brasil, ainda mais após o contexto de pandemia vivenciado desde 2020. Segundo dado de um levantamento do Sebrae, com base no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da Receita Federal do Brasil (RFB), o ano de 2024 registrou um crescimento de mais de 10% na abertura de pequenos negócios, considerando-se microempreendedores individuais (MEI), microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) (SEBRAE, 2025). Entretanto, estatísticas apontam altas taxas

de mortalidade empresarial, especialmente entre os pequenos negócios (SEBRAE, 2021). Essas estatísticas indicam que, embora o número de novos negócios esteja aumentando, muitos não conseguem se manter ativos por um período significativo.

A falta de planejamento e de uma gestão eficiente são fatores determinantes para a mortalidade das empresas, com apontam o estudo de Herrmann e Bugs (2023). Pesquisa realizada pelo Sindicato da Micro e Pequena Indústria (SIMPI), em 2023, revelou que, entre as micro e pequenas indústrias no Brasil, apenas 17% adotam estratégias de longo prazo; 45% adotam estratégias de curto prazo, focadas na manutenção da estabilidade financeira, enquanto 50% das pequenas empresas optam por estratégias de médio prazo (SIMPI, 2023). Assim, para a sobrevivência e crescimento competitivo é importante que pequenos negócios reconheçam seu papel na sociedade, de onde querem chegar e que estratégias adotarão para atingir seus objetivos. Para isso, o planejamento é fundamental.

De acordo com Dornelas (2021, p. 94), “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Assim, empresas que adotam práticas de planejamento têm maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, melhor alocação de recursos e uma visão clara de seus objetivos, fatores que contribuem significativamente para seu sucesso no longo prazo.

Entre os diversos níveis de planejamento, o planejamento estratégico “é uma ferramenta gerencial chave para as exigências empresariais, que pode orientar as interações entre os ambientes interno e externo” (DA SILVA *et al.*, 2022, p. 110). Apesar disso, micro e pequenas empresas utilizam-se pouco dessa ferramenta (DA SILVA *et al.*, 2022). Isso pode representar um desafio aos pequenos negócios, já que mesmo com a experiência acumulada ao longo do tempo, é comum que empresas desse porte enfrentem dificuldades relacionados à gestão.

Para o planejamento existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas também pelos pequenos negócios, como o *Balanced Scorecard*, *Business Process Management*, Modelo de Excelência da Gestão, PDCA e *Business Model Canvas* (AQUINO; THOMÉ E CASTRO, 2016), entre outras. O uso de ferramentas gerenciais contribui para uma visão estruturada das empresas permitindo identificar os elementos principais, auxiliando na elaboração de estratégias e bom desempenho do negócio ao longo do tempo.

Desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), o *Business Model Canvas* ou Modelo de Negócios Canvas se destaca por sua aplicabilidade prática e visual, que facilita a participação de todos os envolvidos na empresa, promovendo um processo colaborativo de planejamento. Segundo Aquino, Thomé e Castro (2016, p. 47), “a aplicação do Canvas tem ido além de gerar novos modelos de negócio ou revisar e atualizar os existentes (HSM, 2013)”, podendo ser utilizado para checar a realidade.

Tendo em vista a importância de uma identidade e um planejamento estratégico formal, mesmo para empresas de pequeno porte, o presente artigo tem por objetivo elaborar o planejamento estratégico de uma microempresa do setor alimentício, a partir da ferramenta Modelo de Negócios Canvas.

A empresa em estudo é uma microempresa do setor alimentício localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul e que atua no ramo há 7 anos, os gestores são os únicos colaboradores e o uso de uma metodologia simplificada que cumpra o papel de auxiliar na definição do modelo de negócio, criação de identidade organizacional e elaboração de um plano de ações estratégicas pode ser uma proposta viável, contribuindo para o gerenciamento e melhor posicionamento da empresa no mercado. Considerando o contexto da região norte do Rio Grande do Sul, onde o setor alimentício representa uma importante atividade econômica, a elaboração do planejamento estratégico pode representar um diferencial para a microempresa. Ademais, a aplicação do Canvas, permite uma visão mais ampla da empresa, contribuindo para as suas estratégias futuras.

O artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica a respeito do planejamento estratégico e do Modelo de Negócios Canvas. Em seguida, descreve-se o método utilizado para a elaboração da pesquisa, os principais resultados obtidos e uma discussão sobre os pontos de destaque do estudo. Por fim, discorre-se a respeito das considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento Estratégico

Com o aumento da competitividade e da dinâmica de mercado, trazidas pelas constantes inovações, empresas que desejam estar a frente de seus concorrentes investem no planejamento estratégico como ferramenta para sustentabilidade e crescimento do negócio. Para Azevedo *et al.* (2018), apesar de ter sido utilizado exclusivamente por grandes empresas por muitos anos, o uso do planejamento estratégico tem se tornado uma prática difundida nas mais diversas organizações ao redor do mundo, sendo utilizado como método sistemático de planejamento de longo prazo.

O “planejamento é um tipo de tomada de decisões e elaboração de políticas, ele lida, entretanto com um conjunto de decisões interdependentes ou sistematicamente relacionadas e não com decisões individuais” (FRANÇA JÚNIOR; SILVA; DOS SANTOS, 2021, p. 2406). Assim, o planejamento, uma das atividades essenciais da área de gestão, permite com que as organizações consigam tomar decisões fundamentadas, antecipar cenários, reduzir incertezas e direcionar os esforços organizacionais para metas comuns.

Especificamente, ao tratar do planejamento estratégico, é uma ferramenta que, a partir da visão do negócio, traça o caminho a ser seguido para que a empresa alcance seus objetivos. Uma empresa sem direção não permanece no mercado e, muitas vezes, não passa nem dos seus primeiros anos, o que torna evidente o seu destaque para organizações de diversos portes, incluindo pequenas e médias empresas (BRAGA; DOMINGUES, 2018).

Assim, destaca-se o planejamento estratégico como um importante instrumento de gestão para as empresas (FRANÇA JÚNIOR; SILVA; DOS SANTOS, 2021), a fim de assegurar que estejam preparadas para possíveis instabilidades que possam surgir. Do mesmo modo, contribui para que as organizações conheçam seu negócio, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas. Em suma, “o planejamento estratégico possui um impacto fundamental no destino de uma organização empresarial, visto que fornece orientações de curto, médio e longo prazo” (FRANÇA JÚNIOR; SILVA; DOS SANTOS, 2021, p. 2407).

Mesmo sabendo da importância do planejamento estratégico, vários fatores contribuem para que a pequena e média empresa não consigam realizar seu planejamento, como a disponibilidade de tempo para atividades estratégicas, a multifuncionalidade dos dirigentes da empresa, a falta de conhecimento de ferramentas estratégicas, a informalidade e a falta de informações do mercado (BRAGA; DOMINGUES, 2018). Pode-se ainda adicionar na lista fatores como cultura organizacional enraizada a padrões antigos, capacitação do corpo de funcionários, qualidade de um produto que agregue valor, falta de inovação e conhecimento do ambiente externo (HURTADO; MARTINEZ, FOU DA, 2019).

No entanto, não realizar o planejamento pode tornar a empresa míope, não sabendo aproveitar as oportunidades, interferindo na tomada de decisão, inclusive de cunho financeiro. A vista disso, sabe-se que apenas realizar as atividades operacionais do dia a dia não é o suficiente para garantir que a empresa sobreviva e tampouco conferir uma vantagem competitiva a ela (KRAKAUER et al., 2012).

Para que seja concebido, a elaboração do planejamento estratégico pode variar entre as organizações considerando seu porte, segmento, entre outras razões (DA SILVA et al., 2022). De maneira geral, é essencial que a organização tenha uma identidade, que possibilite conhecer melhor seu negócio e refletir sobre o seu direcionamento estratégico. Por meio da definição da Missão, Visão e Valores de um negócio, uma empresa qualquer que seja seu porte, pode refletir no papel do seu negócio na sociedade e definir qual será seu futuro e direcionar-se a ele.

A missão de um negócio consiste na razão de um negócio existir, e é elaborada considerando o porquê de a empresa existir, seus clientes, propósito e atividade-fim. Um dos importantes propósitos de declaração da missão é a comunicação interna e externa, além da motivação desencadeada. A missão deve esclarecer o compromisso da empresa com a sociedade e pode flexibilizar-se adaptando-se às mudanças no seu ambiente (ARAÚJO et al, 2020). A visão define o futuro desejado pela empresa em determinado espaço de tempo,

estabelecida de forma clara e levando em conta as expectativas das partes interessadas. Além disso, a visão deve ser algo desafiador para a empresa, sintetizando as aspirações da empresa e propiciando um ambiente de comprometimento com o futuro da organização (LIMA, 2018). Já os valores podem ser definidos como a filosofia de trabalho, os ideais de comportamento que devem guiar as ações dos profissionais que trabalham na empresa e seus relacionamentos com as partes interessadas enquanto buscam realizar a sua visão (LIMA, 2018).

Para a identidade organizacional, a elaboração do planejamento estratégico pode contar com o ajuda de diversas ferramentas de gestão, que irão auxiliar na compreensão do negócio e direcionamento de futuras estratégias. Entre essas ferramentas, destaca-se o Modelo de Negócios Canvas, tratado a seguir.

O Modelo de Negócios Canvas

Atualmente, muitas organizações utilizam o *Business Model Canvas*, traduzido como Modelo de Negócios Canvas e popularmente conhecido como Canvas, criado por Alexander Osterwalder em meados dos anos 2000. Um Modelo de Negócios descreve a lógica como uma organização cria, entrega e captura valor para os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Já, o Modelo de Negócios Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Esta ferramenta foi desenvolvida com o intuito de alinhar o propósito de maximizar lucros das empresas com outros propósitos que ela tenha, como gerar impacto social e ambiental positivos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O Canvas é um modelo simples, prático e visual, que analisa o modelo de negócio a partir da descrição de nove blocos que simplificam a lógica de negócio do ponto de vista estratégico (FRITSCHER; PIGNEUR, 2009 *apud* AZEVEDO *et al.*, 2018). Conforme trata Azevedo *et al.* (2018, p. 20), “Ostwerwalder e Pigneur (2010) criaram a ferramenta *Business Model Canvas*, uma ferramenta com uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios”, sendo assim, é uma ferramenta de grande importância para auxiliar as organizações.

Assim, o Canvas descreve a lógica de criação, reconstrução e construção dos negócios (DORNELAS, 2020) a partir de nove componentes, sintetizados e caracterizados no Quadro 1.

Componente	Caracterização
Proposta de valor	Consiste nos produtos ou serviços pelos quais a empresa cria valor para os segmentos de mercado que atende. O porquê de um determinado segmento de mercado escolher uma empresa em detrimento de outra.
Atividades Chave	Refere-se às atividades necessárias para a empresa entregar o valor proposto. Atividades que fazem o modelo de negócios funcionar
Recursos Chave	Tratam-se dos recursos/ativos de infraestrutura mais importantes necessários para a empresa criar, entregar e captar o valor que propõe
Parceiros Chave	São parceiros estratégicos para a empresa funcionar. Não é limitado a fornecedores, mas também a empresas ou pessoas parceiras que podem trocar serviços ou recursos de forma que seja viável às duas partes.
Relação com o Cliente	Este bloco descreve a forma como o negócio se relacionará com o cliente, seja de forma pessoal ou totalmente automatizada
Canais	São os meios (ou pontos de contato) pelos quais a empresa comunica e alcança o segmento de mercado que está entregando valor
Segmentos de Mercado	Consiste nas pessoas ou empresas para as quais se cria valor. Clientes são essenciais à sobrevivência de uma empresa, portanto, ao ter-se consciência de quais segmentos serão atendidos, a empresa pode tomar decisões conscientes referente às necessidades que atenderá do seu público.
Estrutura de Custos	Descrevem-se neste bloco os custos mais significativos inerentes ao negócio
Fontes de renda	Representa quais fontes de renda a empresa obtém dos segmentos de mercado que atende.

Quadro 1 – Os nove componentes do Modelo de Negócios Canvas

Fonte: elaborado pelos autores com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Para além dos blocos, a ferramenta Canvas foi pensada para responder quatro perguntas principais: O que é a proposta de valor? Para quem direciona o negócio? Como é a operacionalização? Quanto são os custos e receitas?. De forma complementar, Azevedo *et al.* (2018, p. 21) apontam que “o *Business Model Canvas* possui quatro perspectivas distintas: produtos, clientes, atividades e finanças”, o que facilita a compreensão e análise de todos os pilares da empresa. A vista disso, a perspectiva do produto descreve a proposta de valor do negócio, a perspectiva de clientes trata do público-alvo, relacionamento com cliente e canais de comunicação, a perspectiva de gestão de atividades diz respeito às funções de logística, produção, articulação de relações entre parceiros e empresa, e, a perspectiva financeira trata da sustentabilidade da organização, o que engloba como a empresa obtém receita e seus principais custos.

Cabe destacar que o Canvas não é necessariamente utilizado apenas para caracterização do negócio já existente, mas pode ser utilizado como uma estratégia de inovação, seja com uma abordagem de dentro para fora ou com uma abordagem de fora para dentro (CHESBROUGH; GARMAN, 2009, *apud* JOYCE; PAQUIN, 2016). O Canvas com uma abordagem de dentro para fora é realizado quando uma empresa após definir seu modelo de negócios atual, explora oportunidades para mudar o modelo. Com uma abordagem de fora para dentro, uma empresa pode explorar oportunidades para inovação simulando a aplicação de diferentes modelos de negócio ao seu negócio atual e, desta forma, moldar sua transformação com novos meios para criar e entregar valor (BOCKEN *et al.*, 2014 *apud* JOYCE; PAQUIN, 2016).

MÉTODO

Este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, sendo realizado a partir de um estudo de caso único. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é caracterizado pelo uso de estratégias para mapear, descrever e analisar o caso em seu contexto e as percepções sobre o caso em estudo.

Seguindo os direcionamentos do autor, foi selecionada como objeto de estudo uma microempresa que tem como atividade primária a venda de produtos alimentícios. Localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, a empresa foi fundada em 2015 e destaca-se na produção e comercialização de doces, em especial balas de coco artesanal, como principal fonte de faturamento da empresa.

Para a coleta de dados, foram realizadas reuniões semanais com dois gestores da microempresa ao longo de dois meses e de forma remota. Essas reuniões tinham como objetivo orientar os gestores com relação à aplicação de ferramentas de gestão para a elaboração de um planejamento estratégico. Inicialmente foram realizadas reuniões de alinhamento e, entendendo-se a necessidade da empresa, foram organizadas e validadas as ideias junto aos gestores.

A vista disso, para a realização do planejamento estratégico foram seguidas as seguintes etapas: 1) realização de uma reunião de apresentação do funcionamento e etapas para definição do planejamento estratégico; bem como realização de um *brainstorming* para ativar a percepção da identidade do negócio por parte dos gestores. 2) realização da proposta de identidade do negócio, discutindo-se e elaborando-se a missão, visão e valores; 3) elaboração do Modelo de Negócios Canvas atual. 4) proposição de um novo Modelo de Negócio Canvas para a microempresa. 5) elaboração e validação do plano de ação.

Salienta-se que para a elaboração do Canvas, foi utilizada uma ferramenta *online* e interativa disponibilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), denominada de Sebrae Canvas, que permite a criação do Canvas de forma digital e colaborativa (SEBRAE, 2025). A análise dos dados foi elaborada de forma qualitativa, buscando-se comparar os dois Modelos de Negócios (atual e proposto), permitindo a elaboração de um plano de ação.

RESULTADOS

A partir dos dados obtidos com a realização do estudo, pode-se elaborar uma identidade para a organização, bem como desenvolver a proposta de um Modelo de Negócios Canvas e de um plano de ação, que irão contribuir para a gestão do negócio.

Para tanto, em um primeiro momento foi realizada uma reunião de *brainstorming*, técnica utilizada para gerar ideias de forma criativa e colaborativa, visando verificar o que as pessoas pensavam quando lembravam dos produtos (doces) da empresa. Desta técnica resultaram 112 palavras que eram associadas ao negócio, conforme demonstrado no Quadro 2.

QUANDO PENSO			, PENSO...	
DELÍCIA	SORRISO	DESTAQUE	ÚNICA	SABOR
PRAZER	COCO	RECHEIOS	RARA	AVANÇO
BELEZA	FAMÍLIA	GOURMET	SAUDADES	APRENDIZADO
NUVEM	VONTADE	LUXO	DIFFERENTE	CAPACITAÇÃO
FOFURA	DELICADEZA	CHIMARRÃO	CHEIRO	MODA
DOCE	TEXTURA	CHÁ	AROMA	CRESCIMENTO
FESTA	PRESENTE	CAFÉ	SURPRESA	VALOR
MOMENTOS	CASAMENTO	COMBINAÇÕES	SENSAÇÕES	CHÁ REVELAÇÃO
ALEGRIA	NOIVADO	PALADAR	AGREGA	NASCIMENTO
LEMBRANÇA	ANIVERSÁRIO	RESTAURANTES	AGRADA	TEMPO COM A FAMÍLIA
DERRETER	15 ANOS	EVENTOS	ADOÇA	REINVENTAR
COMPANHIA	LAÇO	TARTUFO	VÍCIO	SAIR DA CRISE
PROFISSIONALISMO	AMIZADE	BALA	NOVIDADE	ACREDITAR
MILAGRE	ELEGÂNCIA	SOCOCO	ALIANÇA	OUSAR
SUPERAÇÃO	COMIDA DE VÓ	AÇÚCAR	BODAS	INFLUENCIAR
RARIDADE	GULA	DELÍRIO	ESCOLHA CERTA	RESULTADO
NOBREZA	RENTA	DESEJO	BOM GOSTO	SENTIDO
NOSTALGIA	OPORTUNIDADE	AMOR	BEM ESTAR	SOCIAL
TRABALHO	TOP	CARINHO	CHAMAR A ATENÇÃO	DEDICAÇÃO
SATISFAÇÃO	SUCESSO	VÍNCULO	CONHECIMENTO	ESFORÇO
TRANSFORMAÇÃO	SOBREMESA	ALGODÃO	PERFIL	CRIATIVIDADE
UNIÃO	LEMBRANÇINHA	MACIEZ	PROFISSÃO	QUALIDADE
				EXCELENÇA
				DINAMISMO

Quadro 2 - Resultados obtidos a partir da aplicação da *brainstorming*

Fonte: elaborado pelos autores.

Em seguida, repassou-se aos gestores os conceitos de missão, visão e valores e, a partir do *brainstorming*, foi construída a missão, visão e os valores do negócio. Houve a validação das ideias trazidas pelos gestores sobre o que representava a missão, a visão e os valores da empresa e construiu-se a identidade do negócio, apresentada no Quadro 3.

Pilares	Missão
Amor Pessoas Empreendedorismo	Conectar gerações em doces encontros e saborosas memórias.
Valores	Visão
Excelência Criatividade Melhoria contínua Valorização das relações humanas Disposição para ajudar	Ser referência em balas de coco no Brasil até 2026.

Quadro 3 - Identidade do negócio

Fonte: elaborado pelos autores.

Na etapa seguinte, tratou-se com os gestores a respeito da construção do Canvas. Para tanto, foram necessárias duas etapas, utilizando-se a estratégia de dentro para fora para explorar as oportunidades de crescimento dentro do modelo de negócios atual. Em um primeiro momento, foi descrito o modelo de negócios atualmente aplicado e, a partir dele, foi proposto um novo modelo de negócios. A Figura 1 apresenta o Canvas atual da empresa.



Figura 1 - Canvas atual da microempresa

Fonte: elaborado pelos autores a partir da ferramenta Sebrae Canvas.

O enfoque do negócio é em vendas de produto alimentício para consumidores intermediários ou finais. As células em amarelo representam as características já existentes no modelo de negócio atual, enquanto as células em verde e azul retratam da essência da proposta de valor no que se refere à proposta do produto e da experiência de consumo, respectivamente. As células em rosa caracterizam oportunidades a serem exploradas dentro do modelo de negócio atual. Desta forma, observa-se principalmente que, dentro do modelo de negócios atual, a empresa ainda tem muito a explorar, principalmente por meio de novos parceiros chaves e buscando atender a um novos segmentos de mercado.

A partir da observação e análise do mercado e dos arquétipos do modelo de negócio existentes, a empresa decidiu simular um novo modelo de negócios, visando atender outro segmento de mercado: a venda de cursos de produção de balas de coco para que outros empreendedores possam replicar o seu modelo de negócio atual. Desta forma, foi desenvolvido um Canvas para o novo modelo de negócios proposto, conforme Figura 2.



Figura 2 - Canvas proposto para a microempresa

Fonte: elaborado pelos autores a partir da ferramenta Sebrae Canvas.

A ideia da empresa surgiu a partir da identificação de um segmento de mercado forte de produção de produtos alimentícios, mas pouco atendido, identificado como “balas de coco”. Para atender esse público, a empresa realizou um curso em Bragança Paulista (SP) e hoje empreende na região norte do Rio Grande do Sul, demonstrando êxito e potencial do modelo de negócios proposto. Assim, a empresa busca ministrar cursos presenciais em outras regiões do estado, firmando parcerias e disponibilizar cursos *online*.

Após a elaboração e validação do Canvas proposto, elaborou-se um plano de ação para planejamento das ações que devem ser executadas visando a implementação das ideias expostas pelos gestores. Para tanto, foram enfatizadas as vertentes “mercado”, “financeiro” e “processos” para o plano de ação, tendo em vista que o quesito “pessoas” não se aplicou neste primeiro momento para a empresa. Na Figura 3, é possível ver o plano de ação elaborado, preservando-se os nomes dos responsáveis pelas ações.

"PEÇA A DEUS QUE ABENÇOE OS SEUS PLANOS, E ELLES DARAO CERTO." PROVERBÍOS 16:3					MISSÃO: CONECTAR GERADORES EM DOCE ENCONTROS E SABOROSAS MEMÓRIAS. VISÃO: SER REFERÊNCIA EM SALAS DE CORDO NO BRASIL ATE 2024. VALORES: EXCELÊNCIA, CRIATIVIDADE, MELHORIA CONTÍNUA, VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS. PROJETO 2022: Lerar no CORDO ONLINE para todo o Brasil														
"O CORAÇÃO DO HOMEM PLANEJA O SEU CAMINHO, MAS O SENHOR LHE DIRIGE OS PASSOS." PROVERBÍOS 16:9					CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO														
					OUTUBRO					NOVEMBRO					DEZEMBRO				
OBJETIVO		ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		
MERCADO	Analisar as 4 regiões do Brasil	Pesquisas de Mercado (secundária/primária)		Em andamento	X	X	X												
		Definir cidades para Workshops presenciais		Concluído	OK														
		Analisar temperaturas locais		Concluído	OK														
	3. Elaborar Planejamento de Marketing	Realizar Workshops presenciais		A iniciar															
		Planejamento de Conteúdo		A iniciar															
Pesquisar sobre Gestão de Tráfego			A iniciar																
FINANCEIRO	Definir os valores importantes (Planejamento Financeiro)	Pesquisar plataformas para lançar os cursos (Hotmart, Eduzz)		A iniciar															
		Definir estratégias de divulgações digitais		A iniciar															
		Mínimo Viável (pessoas, valores) - Ponto de Equilíbrio para cada região		A iniciar															
	Definir Jornada do Cliente	Definir política de pagamentos		A iniciar															
		Levantar orçamentos de prestadores de serviços		A iniciar															
PROCESSOS	1. Criar o Plano Pedagógico dos Cursos	Mapeamento da Jornada (com todas as etapas e pontos de contato)		A iniciar															
		Definição dos WOW Moments		A iniciar															
		Definir o portfólio de cursos		Em andamento			X	X											
		Definir o conteúdo programático		A iniciar				X	X	X									
		Escrever Planos de Aula		A iniciar							X	X	X	X					
		Elencar as Perguntas Mais Frequentes		A iniciar							X	X	X	X					
		Definir Materiais Pedagógicos (E-book)		A iniciar											X	X	X		

Figura 3 - Plano de ação

Fonte: elaborado pelos autores.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Canvas foi realizado após a definição da identidade do negócio como etapa inicial para a criação do plano de ação. Júnior (2020), utilizou-se do Canvas como etapa inicial para criação do plano de negócios, sendo elaborado para uma pequena empresa em início de suas atividades. No entanto, o Canvas para ambas as empresas serviu para modelagem de negócios atual e para identificação de oportunidades de negócio, permitindo uma visão mais abrangente e sistêmica do negócio.

Santos *et al.* (2020) aplicaram o Canvas em uma microempresa, com o objetivo de reposicionamento do negócio. A partir de uma problemática, o Canvas foi utilizado para posicionamento estratégico e entendimento das oportunidades a serem exploradas pela empresa, tal como foi proposto neste estudo, que permitiu identificar uma nova oportunidade de mercado. Os autores trazem ainda em sua discussão a aplicação do Canvas em diversas empresas de pequeno porte, de diferentes setores e, em todas, o Canvas se mostrou eficaz e satisfatório para o planejamento estratégico de pequenas empresas, por motivos como simplicidade, fácil aplicação, dinamismo, por ser uma ferramenta colaborativa, inovadora e que permite que as pequenas empresas explorem o potencial que possuem.

O Canvas também foi aplicado no estudo de Donadon e Santos (2020) com um maior número de participantes, visto que era uma empresa de maior porte e com mais pessoas no nível estratégico. De acordo com os autores, a ferramenta mostrou-se adequada para construção da visão geral e serviu para diagnóstico dos elementos da estratégia de inovação. O maior número de participantes no Canvas permitiu ainda a percepção do alinhamento do nível estratégico ao modelo de negócio. Observa-se, portanto, que mesmo em empresas de portes e níveis de maturidade diferentes, a ferramenta trouxe benefícios e satisfação às expectativas dos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi elaborar o planejamento estratégico de uma microempresa do setor alimentício, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul e que atua no ramo há 7 anos, a partir da ferramenta Modelo de Negócios Canvas. A aplicação desta ferramenta mostrou-se eficaz e adequada às necessidades gerenciais e de planejamento da microempresa. Isso permite responder ao questionamento inicial deste estudo, inferindo-se que o processo de planejamento na pequena e média empresa pode ser simplificado pelo uso de uma ferramenta *online* e interativa – no caso a ferramenta Canvas, que permitiu a identificação do modelo de negócio atual e a projeção de um novo modelo de negócios, bem como a elaboração de plano de ação.

O engajamento da gerência da empresa na realização de todas as etapas mostrou-se fator fundamental ao sucesso da elaboração do planejamento estratégico. Por parte da empresa, o *feedback* foi positivo quanto à satisfação com o processo de planejamento estratégico e à clareza na explicação do que seria realizado e o objetivo de cada etapa, embora os gestores não tivessem tido anteriormente contato com os termos utilizados para o planejamento.

A definição de missão, visão e valores da empresa foram construídos em concordância ao funcionamento atual e ao futuro desafiador que a gerência da empresa busca para o futuro. A criação dos modelos de negócios (atual e proposto) permitiu clareza no entendimento do modelo de negócio da empresa e na identificação das oportunidades que podem ser exploradas a partir desta definição estratégica. Por fim, o plano de ação realizado para o curto prazo poderá auxiliar a gerência no planejamento das etapas de organização das atividades a serem executadas no curto prazo para que alcancem a visão estabelecida para o modelo de negócio proposto.

Como o planejamento estratégico não é uma atividade pontual, sugere-se que a gerência da empresa revise constantemente o planejamento estratégico, com o auxílio de uma consultoria, abrindo espaço para o estudo e criação de um curso para o autogerenciamento para microempresas.

Como limitação do estudo está a aplicação da ferramenta Canvas em um estudo de caso único. Sugere-se como pesquisas futuras a aplicação do Canvas em outras microempresas, como forma de confirmar o questionamento de que é realmente uma ferramenta simplificada e eficaz para planejamento em micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Thomaz Martins; THOMÉ E CASTRO, Luciano. Sugestão de Etapas para a Estruturação da Gestão Empresarial de Pequenas Empresas. **Revista de Negócios**, v. 21, n. 3-4, p. 39-49, 2016.

ARAÚJO, Francisca Noeme Moreira de *et al.* Interface entre Missão e Propósito das Empresas Brasileiras B Corporations. **Management In Perspective**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 169-186, 31 jul. 2020. EDUFU - Editora da Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14393/mip-v1n2-2020-49428>>.

AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra De Abreu Mancini; REIS FILHO, Pompílio Guimarães; FREITAS, Frederico Cordeiro; SILVA, Simone Vasconcelos. Strategic Model Canvas: a tool proposition to optimize strategic planning. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 9, n. 3, p. 1-32, 2018.

BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. **Planejamento estratégico: Um estudo de caso na Tumat Store**, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/2113>>.

DA SILVA, Carlos Augusto Freitas; COSTA, Vera Mariza Henriques de Miranda; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; MAZZALI, Leonel. Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas do APL de semijoias de Limeira/SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 3, p. 110-129, 2022.

DONADON, Frederico Andreis Beneli; SANTOS, David Ferreira Lopes. Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos. **Estudios Gerenciales**, v. 36 (nº 156), p. 337-350, 2020. Disponível em:

<<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3634>>.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio**. São Paulo: Editora Empreende, 2020.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende/Atlas, 2021.

FERREIRA, Josue; SOUZA, Leandro Marcel. **Planejamento estratégico: Estudo de caso em uma pequena empresa de serviços elétricos industriais**. Orientadora: Profa. Dra. Neila Cunha-Nardy, 2020. 58 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2020.

FRANÇA JÚNIOR, Romualdo Theophanes; SILVA, Cristiane; DOS SANTOS, Adelcio Machado. Gestão empresarial: estudo de caso sobre o comportamento estratégico de uma empresa que atua no ramo de calçados em Joinville-SC. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 3, p. 2405-2416, 2021.

HERRMANN, Juliana Ribeiro; BUGS, João Carlos. *Fatores que influenciam a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas do Vale do Paranhana/RS constituídas entre 2017 e 2018*. Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE, v. 14, n. 1, 2023. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1932>. Acesso em: 3 maio 2025.

HURTADO, Saúl Rick Fernandez; MARTINEZ, Luz Ángela Martinez; FOU DA, Regine Adele Ngono. BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES. **Tend.** 2019, vol.20, n.1, p. 254-279. ISSN 0124-8693. Disponível em: <<https://doi.org/10.22267/trend.192001.108>>.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Reymong L. The Triple Layered Business Model Canvas: AToolto Design More Sustainable Business Models. **Journal of Cleaner Production**, vol.135, 2016, p. 1474-1486. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>>.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, Caracas, v. 33, n. 7, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330714.html>>.

LIMA, Joilson Souza de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, p. 58-69, Março de 2018. ISSN: 2448-0959.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation. In: PALAZZO, Guido; WENTLAND, Maia. **Responsible Management Practices For The 21ST Century**. 1. ed. França: Pearson Education France, 2011. v. 1, cap. 7, p. 61-75. ISBN 978-2-7440-7492-9.

SEBRAE. Recorde histórico! Mais de 4,15 milhões de pequenos negócios foram abertos em 2024. Agência Sebrae de Notícias, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/record-historico-mais-de-415-milhoes-de-pequenos-negocios-foram-abertos-em-2024/>. Acesso em: 3 maio 2025.

SEBRAE. Crie seu modelo de negócios de graça com Sebrae Canvas. Brasília, Sebrae, 2025. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/produtos/eservicos/conteudos/canvas,02d9d1159cbfe610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SIMPI; Datafolha. Apenas 17% das micro e pequenas indústrias adotam planejamento de longo prazo, diz pesquisa. UOL Economia, 23 out. 2023. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2023/10/23/apenas-17-das-micro-e-pequenas-industrias-adotam-planejamento-de-longo-prazo-diz-pesquisa.htm>. Acesso em: 3 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.