



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS LOCAIS COM O BUSINESS MODEL CANVAS: DESAFIOS, CRÍTICAS E PROPOSTAS ALTERNATIVAS

**LOCAL BUSINESS DEVELOPMENT USING THE BUSINESS
MODEL CANVAS: CHALLENGES, CRITICISMS, AND
ALTERNATIVE PROPOSALS**

Luiz Henrique Athanzio Coelho

Centro Universitário Augusto Motta

Patricia Maria Dusek

Centro Universitário Augusto Motta

André Luiz Bernardo Storino

Centro Universitário Augusto Motta

Kátia Eliane Santos Avelar

Centro Universitário Augusto Motta

Desenvolvimento de negócios locais com o Business Model Canvas: desafios, críticas e propostas alternativas

Luiz Henrique Athanzio Coelho¹

luizcoelho.pos@souunisuam.com.br
<https://orcid.org/0009-0005-1651-0915>

Mestrando em Desenvolvimento Local pelo
Centro Universitário Augusto Motta,
UNISUAM.

Patricia Maria Dusek

patricia.dusek@unisuam.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-3911-6943>

Pós doutora em Justiça Constitucional pela
Università di Pisa. Doutora em Direito pela
Universidade Gama Filho. Coordenadora e
Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em
Desenvolvimento Local do Centro Universitário
Augusto Motta, UNISUAM, Rio de Janeiro, RJ.
Pesquisadora da Universidade Iguazu (UNIG).

André Luiz Bernardo Storino

dresofia@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4787-5069>

Doutor em Educação pela Universidade Federal
do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO.
Cursando Estágio de Pós-Doutoramento no
Programa de Desenvolvimento Local, Centro
Universitário Augusto Motta, UNISUAM.
Integra o Núcleo de Estudos, Diferenças,
Educação, Gênero e Sexualidade –
NuDES/UERJ.

Kátia Eliane Santos Avelar

katia.avelar@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7883-9442>

Doutora em Ciências pela Universidade Federal
do Rio de Janeiro (UFRJ). Pesquisadora do
Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Local no Centro Universitário
Augusto Motta, UNISUAM, Rio de Janeiro, RJ.
Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento e Periferias da
Universidade Santa Úrsula (USU). Pesquisadora
da Universidade Iguazu (UNIG). Pesquisadora
em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão
Inovadora do CNPq. Cientista do Nosso Estado
da FAPERJ.

¹ Autor principal

Correspondencia: luizcoelho.pos@souunisuam.com.br

RESUMO

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta amplamente utilizada para estruturar e visualizar modelos de negócios por meio de nove blocos inter-relacionados. Entretanto, sua aplicação em negócios locais apresenta limitações decorrentes das especificidades regionais, culturais e organizacionais. Este artigo analisa os principais desafios enfrentados por empreendedores ao utilizar o BMC, destacando a dificuldade de adaptação a contextos territoriais, a baixa flexibilidade para modelos de negócios alternativos e a limitação em representar a dinâmica dos mercados locais. Também discute críticas relacionadas à simplificação do planejamento estratégico, especialmente quanto à incorporação de aspectos como sustentabilidade, responsabilidade social e desenvolvimento territorial. Metodologicamente, realizou-se uma revisão narrativa com procedimentos sistematizados de busca e análise comparativa da literatura. Os resultados sintetizam as principais contribuições, limitações e críticas ao BMC, além de identificar ferramentas alternativas, como o Canvas Social, o Flourishing Business Canvas, o EcoCanvas e o Canvas-TS. O estudo amplia a compreensão sobre a adequação dessas ferramentas a negócios locais, empreendimentos sociais e organizações comunitárias. Como contribuição gerencial, oferece subsídios para empreendedores, gestores, consultores e agentes de desenvolvimento na seleção e adaptação de modelos de negócios mais compatíveis com as características e objetivos de diferentes empreendimentos, favorecendo decisões mais contextualizadas e eficazes.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*, Ferramentas de modelagem de negócios, Modelagem de negócios locais, Críticas ao *Business Model Canvas*.

Artículo recibido 20 mayo 2026
Aceptado para publicación: 20 junio 2026



Local Business Development Using the Business Model Canvas: Challenges, Criticisms, and Alternative Proposals

ABSTRACT

The Business Model Canvas (BMC) is a widely used tool for structuring and visualizing business models through nine interrelated blocks. However, its application to local businesses has limitations stemming from regional, cultural, and organizational specificities. This article analyzes the main challenges faced by entrepreneurs when using the BMC, highlighting the difficulty of adapting it to local contexts, its limited flexibility for alternative business models, and its inability to adequately represent the dynamics of local markets. It also discusses criticisms related to the oversimplification of strategic planning, particularly regarding the incorporation of aspects such as sustainability, social responsibility, and regional development. Methodologically, a narrative review was conducted using systematic procedures for literature search and comparative analysis. The results summarize the main contributions, limitations, and criticisms of the BMC, in addition to identifying alternative tools, such as the Social Canvas, the Flourishing Business Canvas, the EcoCanvas, and the Canvas-TS. The study broadens our understanding of how well these tools are suited to local businesses, social enterprises, and community organizations. As a managerial contribution, it provides guidance to entrepreneurs, managers, consultants, and development agents in selecting and adapting business models that are better aligned with the characteristics and objectives of different ventures, thereby facilitating more context-specific and effective decisions.

Keywords: Business Model Canvas, Business modeling tools, Local business modeling, Criticisms of the Business Model Canvas.



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o *Business Model Canvas* (BMC) emergiu como uma das ferramentas mais populares e difundidas para a concepção e estruturação de modelos de negócios. Desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), o BMC oferece uma estrutura visual simples e prática, composta por nove blocos que abrangem aspectos cruciais de um negócio, como proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição e estrutura de custos. Na prática, alguns empreendedores utilizam o BMC na fase inicial do negócio para estruturar e comunicar o modelo de negócio proposto (Silva Filho *et al.*, 2018).

O BMC é um manual prático e inspirador para qualquer um que busque aprimorar um modelo de negócios ou desenvolver um novo (Osterwalder & Pigneur, 2011). A praticidade e a clareza proporcionadas pelo BMC têm sido amplamente elogiadas, especialmente no contexto de startups e grandes corporações que buscam inovar e otimizar suas operações. O BMC foi elaborado a partir de estudos do Plano de Negócios, visando encontrar uma ferramenta visual que pudesse se adaptar a diferentes contextos e auxiliar o empreendedor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Contudo, quando se trata do desenvolvimento de negócios locais, a aplicação do *Business Model Canvas* revela desafios únicos e complexos. Negócios locais, muitas vezes caracterizados por recursos limitados, forte inserção em contextos culturais específicos e uma relação próxima com a comunidade, enfrentam dificuldades que podem não ser plenamente endereçadas pelo BMC em sua forma original. O desenvolvimento local surge, assim, associado à prestação de serviços de proximidade, à diversificação das atividades econômicas, à valorização do patrimônio natural e sociocultural, à promoção da formação e da aprendizagem, entre tantos outros exemplos (Monteiro, 2019).

A adaptação da ferramenta para refletir as nuances regionais e as particularidades de mercados locais se apresenta como um obstáculo significativo para muitos empreendedores (Cardoso *et al.*, 2024). Um dos principais desafios identificados é a necessidade de ajustar o BMC para capturar a dinâmica específica de mercados locais (Garcia Freitas *et al.*, 2022). Os negócios locais frequentemente dependem de uma compreensão aprofundada das preferências e comportamentos dos consumidores em uma determinada região. O BMC, embora abrangente, pode não fornecer a flexibilidade necessária para incorporar essas



variações regionais eficazmente, o que pode levar a um planejamento estratégico insuficiente ou impreciso (Lopes *et al.*, 2023).

Além disso, a simplicidade do *BMC*, considerada uma de suas maiores vantagens, também é alvo de críticas. A estrutura enxuta e visual da ferramenta pode simplificar excessivamente o processo de planejamento (Pellin, 2022), deixando de abordar questões complexas como sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e impacto econômico local. Em negócios locais, onde essas questões podem ser particularmente relevantes, a falta de uma abordagem mais holística pode comprometer a viabilidade e a aceitação da empresa na comunidade.

Ademais, o uso do *BMC* pode não se adequar bem a modelos de negócios menos tradicionais comuns em muitos contextos locais (Lopes *et al.*, 2023). Negócios artesanais, cooperativas e outras formas de organização econômica comunitária podem encontrar dificuldades em adaptar suas operações e objetivos nos parâmetros do BMC (Monteiro, 2019). Isso pode levar à necessidade de modificações significativas na ferramenta, ou até mesmo ao desenvolvimento de abordagens alternativas para o planejamento estratégico.

Para explorar esses desafios e críticas de forma mais aprofundada, este artigo se baseia em uma revisão de literatura de artigos sobre o tema. Através dessa análise, busca-se oferecer uma compreensão detalhada dos benefícios e limitações do uso do *Business Model Canvas* no contexto de negócios locais, propondo possíveis adaptações e melhorias que possam aumentar sua eficácia e relevância. Assim, espera-se contribuir para um debate mais informado e para o desenvolvimento de práticas mais adequadas às realidades específicas dos negócios locais.

METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma revisão narrativa com procedimentos sistematizados de busca, e a partir da análise comparativa, sintetizar as principais contribuições, limitações, críticas ao *Business Model Canvas* e as ferramentas alternativas identificadas na literatura, como o *Canvas Social*, o *Flourishing Business Canvas*, o *EcoCanvas* e o *Canvas-TS*.

Nesse sentido, o percurso metodológico visa integrar conhecimentos de várias fontes e procedimentos variados com o objetivo de visualizar e examinar uma questão de pesquisa mais amplamente (Minayo, 2010). Valendo-se de consultas às bases de dados na plataforma da *Scielo* e no *Google Acadêmico*,

buscou-se, assim, artigos, cujo escopo, discussões e problematizações tinham como assunto o *Business Model Canvas*. A consulta às fontes ocorreu no mês de junho do ano de 2024.

Na busca pelos artigos, utilizamos as seguintes palavras-chave, inseridas entre aspas, e isoladamente: Business Model Canvas e Críticas ao Business Model Canvas. Em seguida, combinamos: “*Business Model Canvas*” AND “Negócios Locais”. O primeiro resultado apresentou um volume expressivo: 7550 trabalhos. Procedemos com alguns filtros necessários para filtrar ainda mais os trabalhos que encontramos. Excluímos desses trabalhos os seguintes textos: as teses de doutorado, as dissertações de mestrado e as monografias. Também filtramos os artigos de revisão, as publicações duplicadas e textos incompletos.

Após a filtragem, restaram 2.486 publicações. Filtramos, então, por ano. Escolhemos os trabalhos publicados nos últimos cinco anos, que estão disponíveis na íntegra, possíveis de serem acessados em PDF e escritos em língua portuguesa. Resultando em 40 publicações, das quais foram lidas e selecionadas 11 para compor este trabalho, uma vez que discutiam mais detidamente modelos de negócio e a utilização da ferramenta, para desenvolvimentos e planejamento. Para este estudo foram utilizados 11 artigos publicados entre o período de 2019 e 2024.

A maioria dos estudos identificados aborda o *Business Model Canvas (BMC)* como uma ferramenta para o desenvolvimento e planejamento de negócios. Os artigos selecionados estão organizados de acordo com o autor, ano de publicação, título, objetivo, metodologia, resultados e conclusões, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação dos artigos selecionados para o estudo.

AUTORES ANO	TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Azevedo Moraes & Vera (2024)	Modelo de negócios em hospedagem e implicações da pandemia: Um estudo de casos múltiplos no setor de hospitalidade.	O objetivo do artigo é investigar como a pandemia de COVID-19 impactou os modelos de negócios no setor de hospitalidade.	A metodologia empregada é um estudo de casos múltiplos, que envolve a análise detalhada de várias empresas de hospedagem.

Cardoso et al. (2024)	<i>Business Model Canvas</i> e <i>EcoCanvas</i> : uma análise comparativa.	O objetivo do artigo é realizar uma análise comparativa entre duas ferramentas de modelagem de negócios: o <i>Business Model Canvas</i> (BMC) e o <i>EcoCanvas</i> .	Empregando uma abordagem qualitativa, a investigação se valeu da análise de cinco estudos identificados que estão dentro do escopo desta discussão sobre os modelos de negócio Canvas e <i>Ecocanvas</i> , bem como os conceitos da economia linear e circular.
Lopes et al. (2023).	<i>Canvas</i> de modelo de negócio e empreendedores: dilemas na prática gerencial.	O objetivo do artigo é investigar os dilemas enfrentados por empreendedores na aplicação prática do <i>Business Model Canvas</i> (BMC) na gestão de seus negócios.	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 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).
Mendes & Cruz (2023).	Análise de viabilidade de trufas gourmet de chocolate via quadro de modelo de negócios <i>Canvas</i> .	O objetivo do artigo é analisar a viabilidade de um negócio de produção e venda de trufas gourmet de chocolate utilizando o <i>Business Model Canvas</i> (BMC).	Pesquisa bibliográfica e documental.
Quaresma & Vera (2023).	<i>Dark Kitchens</i> : uma análise sobre o modelo de negócios a partir do <i>Business Model Canvas</i> .	Compreender como funciona o modelo de negócio das <i>Dark Kitchens</i> no contexto da cidade de Salvador/Bahia.	A pesquisa seguiu abordagem qualitativa de caráter exploratório e realizou entrevistas semiestruturadas com empreendedores de Salvador que possuem empresas enquadradas nas premissas básicas de uma <i>Dark Kitchen</i> .
Santos & De Oliveira (2023).	Análise dos modelos de negócios de <i>healthtechs</i> com base no <i>Business Model Canvas</i> .	O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de negócios de 5 importantes <i>Healthtechs</i> do Brasil apontadas pela Distrito <i>Helthtech Report</i> 2020: Vitta, Sanar, Labi Exames, dr. consulta e Vittude.	Através de pesquisa documental, construiu-se o <i>pitch</i> e o <i>Business Model Canvas</i> de cada <i>Healthtech</i> .
De Jesus & Gariane (2021).	Diferentes abordagens da metodologia Canvas: uma análise comparativa para a contribuição no desenvolvimento de negócios.	O objetivo do artigo é comparar diferentes abordagens da metodologia Canvas, incluindo o <i>Business Model Canvas</i> (BMC) e outras variações, para avaliar como cada uma contribui para o	Abordagem qualitativa, composta por revisão bibliográfica e estudo de caso da aplicação de duas variações do método Canvas em uma ideia de negócio de treinamento de líderes.

		desenvolvimento e sucesso de negócios.	
Dos Santos Moreira & Renault (2021).	A Hélice Tríplice na promoção do ecossistema de empreendedorismo do IFRJ-Campus Engenheiro Paulo de Frontin.	Analisar aspectos que envolvem o surgimento do ambiente de empreendedorismo tecnológico em uma localidade rural e sua relação com as ações de fomento ao empreendedorismo acadêmico promovidas no IFRJ – Campus Engenheiro Paulo de Frontin.	Estudo de caso exploratório qualitativo, com métodos múltiplos de coleta de dados analisados por meio da análise de conteúdo.
Da Silva Pereira e Levinton (2020).	<i>Business Model Canvas</i> no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedoras de vestuários femininos.	O objetivo do artigo é aplicar o <i>Business Model Canvas</i> (BMC) no desenvolvimento de um modelo de negócio para uma microempreendedora no setor de vestuários femininos.	Abordagem qualitativa na modalidade estudo de caso definido mediante uma microempresa de vestuários femininos.
De Almeida, Miyatake & Utida (2020).	Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e <i>Business Model Canvas</i> (BMC).	O objetivo do artigo é comparar o uso do plano de negócio (PN) tradicional e o <i>Business Model Canvas</i> (BMC) como ferramentas de apoio à gestão, avaliando suas influências no desenvolvimento e sucesso de negócios.	Revisão de Literatura.
Lucion <i>et al.</i> , (2020).	<i>Business Model Canvas</i> aplicado a uma cooperativa de faccionistas.	O objetivo do artigo é analisar como o <i>Business Model Canvas</i> (BMC) pode ser aplicado para desenvolver e melhorar o modelo de negócio de uma cooperativa de faccionistas, focando em aumentar sua eficiência operacional e competitividade no mercado.	O presente relato foi desenvolvido por meio de observação não participante às reuniões de um grupo de faccionistas de Cascavel – PR que pretendem abrir uma cooperativa de facção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

APONTAMENTOS DOS ARTIGOS ANALISADOS

Fundamental apontarmos os resultados e as conclusões que os trabalhos analisados trazem e sugerem, a partir das experiências analisadas, e como o *Business Model Canvas* (BMC) tem se feito presente como ferramenta em diferentes perspectivas.

Os resultados do estudo de Azevedo Moraes e Vera (2024) revelam que as empresas de hospedagem adotam diversas estratégias para sobreviver e se adaptar às novas condições impostas pela pandemia. Nesse sentido, a conclusão do artigo aponta que a pandemia acelerou transformações significativas nos modelos de negócios das empresas de hospedagem.

Já Cardoso et al. (2024), ao trazer uma análise minuciosa, possibilitaram a identificação de estratégias viáveis para aprimorar o desempenho e avançar em direção a uma economia circular. Apresentando como conclusão do artigo, sugere-se que ambas as ferramentas têm seus méritos e podem ser escolhidas com base nos objetivos específicos da empresa. Em Lopes et al. (2023), os resultados indicaram que esses empreendedores tendiam a adotar o BMC e acreditavam que seu mercado era estático. Assim, sua conclusão destaca que, embora o *Business Model Canvas* seja uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento e planejamento de negócios, sua aplicação prática apresenta diversos desafios gerenciais para os empreendedores.

Os resultados do estudo de Mendes e Cruz (2023) apresentam uma análise detalhada de cada componente do *Business Model Canvas* para o negócio de produção e venda de trufas *gourmet*. Chegando à conclusão de que, com base na análise do *Business Model Canvas* e na avaliação *SWOT*, o negócio de trufas *gourmet* de chocolate apresenta uma trajetória promissora. Enquanto Quaresma e Vera (2023) apontam nos resultados do estudo uma série de *insights* sobre o funcionamento das *dark kitchens*. Concluindo e ao mesmo tempo sugerindo que as *dark kitchens* representam um modelo de negócios inovador e potencialmente lucrativo, especialmente em um mercado crescente de *delivery* de alimentos. Santos e De Oliveira (2023) mostram como todas as *healthtechs* analisadas possuem um modelo de negócios inovador para o setor de saúde. A conclusão do seu artigo indica que o uso do *Business Model Canvas* é eficaz para mapear e analisar os modelos de negócios das *healthtechs*, proporcionando uma visão clara dos componentes críticos para o sucesso no setor. De Jesus e Gariani (2021) demonstram como ambas as ferramentas têm limitações em sua visão do negócio. O *Business Model Canvas*



concentra-se fortemente na estrutura do negócio, oferecendo uma perspectiva limitada sobre o cliente e seus interesses. Já o *Model Brain Canvas* foca quase exclusivamente no cliente, deixando de lado a estrutura do negócio. A conclusão do artigo sugere não haver uma abordagem única do *Canvas* que seja superior em todos os contextos. A escolha da metodologia *Canvas* depende dos objetivos e necessidades específicas da empresa.

Resultados obtidos permitiram a categorização das ações de fomento ao empreendedorismo acadêmico realizadas pelo Campus, capazes de promover um *ethos* empreendedor que levou à criação de grupos de desenvolvedores e startups no meio acadêmico estudado, segundo os estudos de Santos Moreira e Renault (2021). O estudo possibilitou a descrição do ecossistema de empreendedorismo tecnológico que emerge em contraste à localidade rural do Campus, apresentando pontos fortes e necessidades de melhorias deste ecossistema.

Enquanto em Da Silva Pereira e Levinton (2020), tornam-se evidentes as contribuições que a elaboração de modelo de negócios utilizando *Canvas* possibilitou às microempreendedoras de vestuários femininos. Sugere-se a possibilidade de que, em futuros trabalhos, esse estudo contribua no desenvolvimento de novas mulheres empreendedoras em diferentes segmentos, utilizando a ferramenta proposta para geração de novos negócios, contribuindo para a independência financeira da mulher e no desenvolvimento do país.

De Almeida; Miyatake e Utida (2020) apresentam em seus resultados do estudo realizado as vantagens e desvantagens das duas ferramentas estudadas. Concluem, então, que o plano de negócio é ideal para empresas que precisam de um documento detalhado para captação de recursos e planejamento a longo prazo. O *Business Model Canvas* é mais eficaz para *startups* e empresas em mercados dinâmicos, onde a adaptabilidade e a inovação são cruciais. Cada ferramenta tem seus próprios méritos e limitações.

E, por último, Lucion et al. (2020) apontam como resultados que evidenciam a viabilidade da cooperativa está condicionada ao sucesso das negociações junto aos clientes para o aumento dos valores recebidos pelos serviços prestados. A conclusão do artigo indica que a aplicação do *Business Model Canvas* proporcionou uma visão clara e estruturada do modelo de negócio da cooperativa de faccionistas.

MODELAGEM DE NEGÓCIOS ANTES DO *BUSINESS MODEL CANVAS*

Antes da introdução do *Business Model Canvas*, a modelagem de negócios era um processo que geralmente envolvia a criação de planos de negócios extensos e detalhados (Ries, 2019). Esses planos de negócios tradicionais seguiam uma estrutura formal, frequentemente requerendo dezenas de páginas de descrição minuciosa sobre todos os aspectos do negócio. Historicamente, essa abordagem tem apresentado poucas evidências empíricas sobre sua relevância (Lopes *et al.*, 2023).

Os planos de negócios tradicionais eram caracterizados por uma estrutura extensa, abrangendo desde o sumário executivo até as projeções financeiras detalhadas. A modelagem de negócios tradicional era amplamente baseada em uma abordagem analítica e exigia uma pesquisa extensa, incluindo análises *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e análises *PEST* (políticas, econômicas, sociais e tecnológicas) (Aveni, 2019). As previsões financeiras detalhadas eram cruciais, com ênfase em estimativas precisas de receitas, custos e lucros, muitas vezes projetadas para os próximos cinco anos.

Uma das principais críticas aos planos de negócios tradicionais era sua rigidez. O processo de criação de um plano de negócios era demorado e, uma vez concluído, o documento tendia a ser estático (Aveni, 2019). Em um ambiente empresarial dinâmico, onde mudanças rápidas podem ocorrer, essa falta de flexibilidade representa um desafio significativo. Adaptações e revisões do plano exigiam um esforço considerável, o que muitas vezes resultava em atrasos e na incapacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado.

A natureza formal dos planos de negócios tradicionais exige um nível significativo de habilidade em redação e análise, o que poderia ser um obstáculo para muitos empreendedores, especialmente aqueles sem formação empresarial formal (Ries, 2019). Além disso, a complexidade e o detalhamento excessivo podiam tornar o processo intimidador e ineficiente para novos negócios que precisam validar suas ideias rapidamente.

Os planos de negócios tradicionais também eram frequentemente desenvolvidos por uma única pessoa ou um pequeno grupo na empresa, com pouca colaboração externa. Isso poderia resultar em uma falta de perspectiva diversificada e um entendimento limitado das diferentes partes interessadas envolvidas no negócio.



Popularidade do *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (*BMC*) ganhou popularidade entre os empreendedores por várias razões, as quais são diretamente ligadas às suas características inovadoras e às necessidades práticas do mundo dos negócios modernos (Osterwalder & Pigneur, 2011). O *BMC* é uma ferramenta visual de gerenciamento estratégico e também uma metodologia que permite desenvolver, esboçar e identificar modelos de negócios novos ou existentes (Santos & De Oliveira, 2023). Esta ferramenta permite aos empreendedores ver todos os componentes críticos de seu modelo de negócios em uma única página. Sua estrutura é intuitiva e fácil de entender, facilitando a comunicação das ideias e a colaboração entre os membros da equipe (De Jesus & Gariani, 2021). Em contraste com os extensos e complexos planos de negócios tradicionais, o *BMC* oferece uma maneira mais ágil e direta de estruturar e apresentar um negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Empreendedores operam frequentemente em ambientes voláteis e dinâmicos, onde a capacidade de adaptação rápida é crucial (Lopes *et al.*, 2023). O *BMC* permite ajustes e iterações rápidas sem a necessidade de reformular um documento longo e detalhado. Isso torna a ferramenta ideal para *startups* e negócios em fases iniciais que precisam testar e validar suas hipóteses com agilidade.

O *BMC* coloca a proposta de valor no centro da modelagem de negócios, destacando a importância de entender e atender às necessidades dos clientes (Santos & De Oliveira, 2023). Isso ajuda os empreendedores a manterem o foco no que realmente importa para o sucesso de seu negócio: entregar valor real aos clientes. A ênfase na proposta de valor facilita a identificação de oportunidades e a diferenciação no mercado.

O formato visual e colaborativo do *BMC* facilita o envolvimento de diferentes partes interessadas no processo de planejamento (Mendes & Cruz, 2023). Membros da equipe, investidores, mentores e outros *stakeholders* podem facilmente contribuir e dar *feedback* sobre o modelo de negócios. Isso promove uma abordagem mais inclusiva e diversa, enriquecendo o planejamento estratégico com diferentes perspectivas e ideias.

O *BMC* é dividido em nove blocos que cobrem aspectos fundamentais de um negócio: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades principais, parcerias principais e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Essa



estrutura modular auxilia os empreendedores a abordarem cada componente de forma sistemática e integrada, garantindo que nenhum aspecto importante seja negligenciado. Em um ambiente de negócios que valoriza a inovação e a velocidade, o *BMC* se alinha bem com metodologias ágeis e práticas enxutas. Ele complementa abordagens como *Lean Startup*, que enfatizam a criação rápida de protótipos, a validação de mercado e a interação contínua (Ries, 2019).

A compatibilidade com essas metodologias modernas faz do *BMC* uma ferramenta relevante e eficaz para empreendedores que buscam lançar e escalar seus negócios eficientemente. O *BMC* reduz a complexidade associada ao planejamento de negócios. Ao condensar informações críticas em um formato conciso e visual, ele torna o processo menos intimidador e mais acessível, especialmente para empreendedores sem experiência prévia em negócios. Isso democratiza o acesso ao planejamento estratégico, permitindo que mais pessoas possam transformar suas ideias em negócios viáveis.

A popularidade do *Business Model Canvas* entre os empreendedores pode ser atribuída à sua simplicidade, flexibilidade, foco na proposta de valor, capacidade de promover colaboração, estrutura modular, adequação às metodologias modernas e redução da complexidade do planejamento de negócios. Essas características tornam o *BMC* uma ferramenta poderosa para a criação e o desenvolvimento de modelos de negócios eficazes e adaptáveis, respondendo às necessidades de um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo.

Síntese dos desafios e críticas

As principais críticas ao *BMC* residem na sua limitada capacidade de integrar aspectos sociais, ambientais e políticos (Cardoso *et al.*, 2024), na sua natureza estática que não se adapta a mercados dinâmicos e na sua abordagem superficial de alguns elementos. Essas lacunas evidenciam a necessidade de ferramentas alternativas que incorporem uma visão mais holística e sustentável, que sejam mais adequadas às necessidades de negócios locais e em constante mudança.

As principais críticas e desafios relatados na pesquisa foram: i) Não incorporação explícita dos impactos sociais e sustentáveis; ii) Inadequado para empresas que buscam alinhar seus modelos de negócios com aspectos políticos, ambientais e sociais; iii) Falta de integração das variáveis ambientais, sociais e econômicas durante o processo de formulação do modelo; iv) Limitação por não capturar as nuances e as constantes mudanças; v) Superficialidade na representação das receitas; vi) Limitações do *BMC* para



organizações da sociedade civil (OSCs) e empreendimentos solidários; vii) Não abrange a missão, os impactos e a tecnologia social e viii) Dificuldade em explicar os modelos de negócio.

Nesse sentido, cabe aqui apresentarmos uma síntese das principais alternativas. Começando pelo *Canvas Social*, *Flourishing Business Canvas*, *Ecocanvas* e, por último, Tecnologia Social. O *Canvas Social*, cuja adaptação do *Business Model Canvas (BMC)* original, procurando torná-lo mais adequado ao contexto de organizações da sociedade civil (OSCs) e empreendimentos sociais. Segundo Alessandro Aveni: “O canvas proposto se adapta a todos os empreendimentos com missão social” (2019, p.39).

Diversos modelos de *Canvas Social* foram propostos, mas muitos ainda se baseiam fortemente na estrutura do *BMC* original, apenas alterando a nomenclatura de alguns elementos. Uma das dificuldades observadas na aplicação do *Canvas Social* é a representação dos impactos sociais e econômicos em um único *canvas*. A falta de elementos que descrevem a missão, o histórico, o propósito e o sistema de trocas internas e externas também, é apontada como limitação. Para Alessandro Aveni,

O resultado da análise mostra que o canvas utilizado atualmente não abrange todas as necessidades dos grupos sociais e revela as possibilidades reais de planejar o negócio dos empreendimentos de acordo com as reais necessidades desse grupo específico. [...] O problema no uso do Canvas é que foram desenvolvidos diversos modelos de Canvas inclusive para empreendimentos sociais e organizações da sociedade civil e de ambientes colaborativos, mas há pouca pesquisa acadêmica sobre as práticas realizadas envolvendo outra economia com desenvolvimento de tecnologia social. (2018, p. 39-40).

Alguns modelos de *Canvas Social* buscam suprir essas lacunas, como o modelo de onze quadros que inclui a Missão e os Impactos como elementos centrais, além de adaptar outros blocos, como a mudança de "Parceiros" para "Problemas a serem resolvidos". No entanto, ainda há desafios na aplicação do *Canvas Social* para refletir a complexidade das OSCs e empreendimentos sociais, conforme se pode verificar na Imagem 1.

Imagem 1: Canvas Social

Purpose			Impact	
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
	Key Metrics		Channels	
Cost Structure			Revenue	

Fonte: <https://canvanizer.com/images/canvas-thumb/social-lean-canvas.svg>

Já o *Flourishing Business Canvas (FBC)* é uma ferramenta visual e colaborativa para a modelagem de negócios sustentáveis. Inspirado no *BMC*, o *FBC* se diferencia por sua abordagem mais abrangente, incorporando os contextos econômicos, sociais e ambientais. Para Alecsandro Pellin, A utilidade da ferramenta com base nas percepções dos participantes e observação direta sistemática do pesquisador, ao passo que às startups constroem ou adequam seu atual modelo de negócio convencional para um modelo sustentável, integrando os contextos econômicos, ambientais e sociais. Os resultados da pesquisa mostraram que o *Flourishing Business Canvas* é um potencial ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis por startups. Pode ser empregada para entender as práticas e ações de sustentabilidade dessas empresas como um todo (2022, p.4).

A ferramenta visa auxiliar empresas, estudantes e *stakeholders* na criação e implementação de modelos de negócios que promovam o desenvolvimento sustentável. A ferramenta proposta resultou em uma abordagem que instiga e aumenta a capacidade do empreendedor e/ou de uma organização a refletir e aprender sobre sustentabilidade, transformando seus conhecimentos em ações práticas que vão ser refletidas no modelo de negócios (Hope, 2018). Estes novos elementos que farão parte da composição deste *canvas* mantêm a facilidade de preenchimento e compreensão para empreendedores, empresários, estudantes e *stakeholders*.

O *FBC* é estruturado em três camadas - meio ambiente, sociedade e economia - e quatro perspectivas - processo, valor, pessoas e resultados. Essa estrutura busca integrar os princípios de sustentabilidade em todos os aspectos do modelo de negócio. Diferentemente do *BMC*, o *FBC* não se limita a aspectos

econômicos, mas busca integrar os contextos ambiental e social em todos os seus blocos de construção, conforme se depreende da Imagem 2.

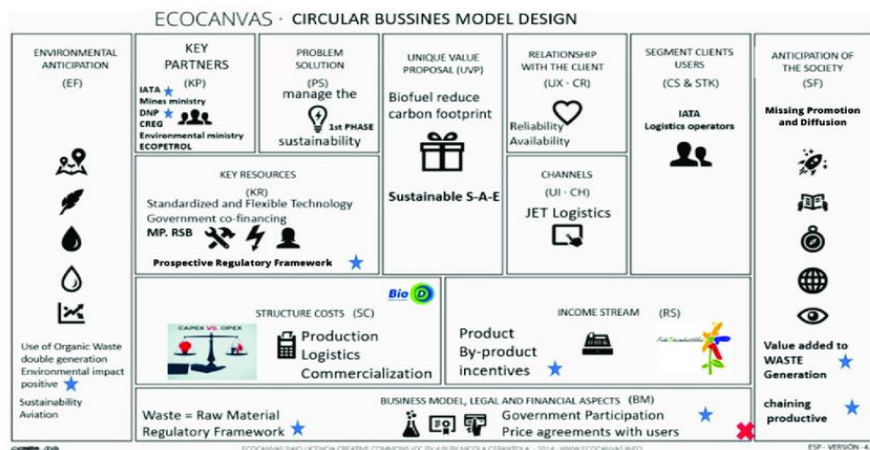
Imagem 2: *Flourishing Business Canvas*



Fonte: <https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>

O Ecocanvas é uma adaptação do *BMC* que se propõe a auxiliar empresas e empreendedores na criação de modelos de negócios circulares. “Ecocanvas obteve uma visão única e simplificada que possibilita explorar um modelo de negócio mais inclusivo e holístico” (Daou, 2020, p. 24). A ferramenta busca superar as lacunas da economia linear tradicional, incorporando elementos como impacto ambiental, pegada ecológica e externalidades positivas e negativas. O Ecocanvas se diferencia do *BMC* por incluir três blocos adicionais que representam as forças motrizes da economia circular: econômica, jurídica, ambiental e social. A ferramenta busca promover uma abordagem mais sustentável e inovadora para a criação de valor, considerando os impactos do modelo de negócio em diferentes esferas.

Imagem 3: Ecocanvas



Fonte: (López Gómez et al., 2023).

Enquanto a Tecnologia Social (TS) engloba um conjunto de técnicas e metodologias que visam solucionar problemas sociais e promover a inclusão social. Segundo os autores, “ele possibilita avaliar a viabilidade de um negócio, ou seja, auxilia na análise estruturada de uma ideia a fim de transformá-la em uma oportunidade” (Freitas, Vencio & Freitas, 2022, p. 3).

A TS se caracteriza por ser desenvolvida de forma participativa, envolvendo a comunidade na busca por soluções para seus próprios problemas. A apropriação da tecnologia pela comunidade é um elemento central da TS, buscando promover a emancipação e autonomia dos indivíduos.

O Canvas-TS é uma ferramenta de modelagem de projetos de TS, inspirada no BMC e no Canvas Social. O modelo busca auxiliar na elaboração de projetos que promovam a transformação social, considerando os princípios e parâmetros da TS. O Canvas-TS se diferencia por dar ênfase à participação da comunidade, à apropriação da tecnologia e à sustentabilidade do projeto.

Imagem 4: Canvas TS

COMO?		O QUÊ?	POR QUEM?	
NECESSIDADE	SOLUÇÃO DO PROBLEMA	PROPOSTA DE VALOR	CORRESPONSÁVEIS	PARTICIPAÇÃO
PARCERIAS	MEDIÇÃO DE RESULTADOS		CANAIS	APROPRIAÇÃO
GASTOS			FINANCIAMENTO	
QUANTO?				

Fonte:(Freitas, Vencio & Freitas, 2022).

Dessa forma, a Tecnologia Social e ferramentas como o Canvas-TS representam uma evolução na forma de pensar e estruturar soluções, ao integrar viabilidade, impacto social e participação ativa da comunidade em um mesmo modelo. Mais do que desenvolver projetos, trata-se de construir caminhos sustentáveis de transformação, nos quais os próprios beneficiários deixam de ser apenas receptores e atuam como protagonistas do processo. Esse enfoque amplia as chances de sucesso das iniciativas, ao alinhar soluções às reais necessidades do território, promovendo não apenas inovação, mas também autonomia, pertencimento e desenvolvimento social duradouro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise apresentada neste artigo evidencia que, embora o *Business Model Canvas (BMC)* seja uma ferramenta amplamente reconhecida e valorizada por sua simplicidade e capacidade de visualização integrada de modelos de negócios, sua aplicação no contexto de negócios locais enfrenta desafios significativos. A necessidade de adaptação da ferramenta para refletir as nuances regionais, culturais e as dinâmicas específicas dos mercados locais surge como uma barreira importante. Além disso, a estrutura simplificada do *BMC* pode ser inadequada para capturar questões complexas como sustentabilidade e responsabilidade social, cruciais para muitos negócios locais.

Os modelos de negócios menos tradicionais, como empreendimentos artesanais e cooperativas, frequentemente não se encaixam bem nos parâmetros do *BMC*, exigindo modificações ou a busca por ferramentas alternativas. Modelos como o *Canvas Social*, o *Flourishing Business Canvas* e o *Ecocanvas* foram propostos para superar essas limitações, incorporando elementos essenciais como impactos sociais e ambientais, sustentabilidade e a missão dos negócios. No entanto, essas alternativas também apresentam desafios próprios, particularmente na representação completa e integrada de aspectos sociais e econômicos em um único *canvas*.

Portanto, a eficácia do *BMC* e suas adaptações no contexto de negócios locais depende de um entendimento profundo das especificidades regionais e de uma abordagem flexível e holística para a modelagem de negócios. A evolução dessas ferramentas deve continuar, buscando integrar de maneira mais eficiente e abrangente os diversos aspectos que influenciam o sucesso e a sustentabilidade dos negócios locais. Assim, espera-se que futuras pesquisas e práticas desenvolvam metodologias que

atendam de forma mais precisa às necessidades dos empreendedores locais, promovendo um planejamento estratégico mais robusto e inclusivo.

REFERÊNCIAS

- Aveni, D. A. (2019). MODELAGEM DE NEGÓCIOS SOCIAL COM CANVAS. *Revista Processus De Políticas Públicas E Desenvolvimento Social*, 1(1), 39–48. Recuperado de <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/159>
- AVENI A. Empreendedorismo contemporâneo. Ed. ATLAS São Paulo. 2014
- AVENI A. Canvas Social: tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos -Ano I (2018)*, volume I, n.2, ISSN: 2595-1661 –22
- Azevedo Moraes, S., & Vera, L. A. R. (2024). Modelo de negócios em hospedagem e implicações da pandemia: Um estudo de casos múltiplos no setor de hospitalidade. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 12(1), 35–60. <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/30439>
- Cardoso, I. M. A., et al. (2024). Business Model Canvas e EcoCanvas: Uma análise comparativa. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 9(3), 16–37. <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/issue/view/54>
- Da Silva Pereira, F., & Levinton, S. G. (2020). Business Model Canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedoras de vestuários femininos. *Brazilian Journal of Business*, 2(3), 2977–2993. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-074>
- Daou, A., et al. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120938. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>
- De Almeida, E. O., Miyatake, A. K., & Utida, M. A. (2020). Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: Plano de negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC). *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 13757–13764. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-295>
- De Jesus, F. B. G., & Gariani, E. (2021). Diferentes abordagens da metodologia Canvas: Uma análise comparativa para a contribuição no desenvolvimento de negócios. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(12), 1593–1608. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3618>



- Dos Santos Moreira, J., & Renault, T. B. (2021). A Hélice Tríplice na promoção do ecossistema de empreendedorismo do IFRJ-Campus Engenheiro Paulo de Frontin. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(2), 7–28. <https://doi.org/10.20401/rasi.7.2.473>
- Silva Filho, A. M., et al. (2018). O processo empreendedor: Associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). *Exacta*, 16(4).
<https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n4.7991>
- Freitas, C. C. G., Vencio, D. A. C., & Freitas, F. P. M. (2022). Social Technology Canvas: Methodology for creating projects. *Research, Society and Development*, 11(12), e509111234797.
- Hope, A. (2018). Sustainable business model design: A review of tools for developing responsible business models. In *Sustainable Business Models* (pp. 377–394). Springer.
- Lopes, H. E. G., et al. (2023). Canvas de modelo de negócio e empreendedores: Dilemas na prática gerencial. *BBR: Brazilian Business Review*, 20(3), 260–280.
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.pt>
- López Gómez, M., et al. (2023). Diagnosis of challenges and uncertainties for implementation of sustainable aviation fuel (SAF) in Colombia, and recommendations to move forward. *Energies*, 16(15), 5667. <https://doi.org/10.3390/en16155667>
- Lucion, E. V., et al. (2020). Business Model Canvas aplicado a uma cooperativa de faccionistas. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 5(3), 102–120.
<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/453/431>
- Mendes, R. S. L., & Cruz, S. D. F. (2023). Análise de viabilidade de trufas gourmet de chocolate via quadro de modelo de negócios Canvas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(10), 2624–2642. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11819>
- Minayo, M. C. S. (2010). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29ª ed.). Vozes.
- Monteiro, A. (2019). O que é a inovação social? Maleabilidade conceitual e implicações práticas. *Dados*, 62(3). <https://doi.org/10.1590/001152582019187>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.



- Pellin, A. (2022). *O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná. <https://tede.unioeste.br/handle/tede/6010>
- Quaresma, J. B. S., & Vera, L. A. R. (2023). Dark Kitchens: Uma análise sobre o modelo de negócios a partir do Business Model Canvas. *Caderno de Administração*, 31(1), 61–90.
<https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i1.62988>
- Ries, E. (2019). *A startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Sextante.
- Santos, A. C. C. P., & De Oliveira, P. C. (2023). Análise dos modelos de negócios de healthtechs com base no Business Model Canvas. *Advances in Global Innovation & Technology*, 1(2), 38–49.
<https://doi.org/10.29327/2384439.1.2-4>

