

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

## **BUSINESS MODEL CANVAS: APLICAÇÃO DO MÉTODO EM UMA EMPRESA**

**Milena Barbosa Santos** <sup>1</sup>

**Me. Indira Souza** <sup>2</sup>

**Me. Leonardo do Espírito Santo** <sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Milena Barbosa Santos, Indira Souza y Leonardo do Espírito Santo (2020): "Business Model Canvas: aplicação do método em uma empresa", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/business-model-canvas.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003business-model-canvas>

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo principal, demonstrar, como a aplicação de modelo de negócios (*Canvas*) e a forma de administração, contribuem para a facilidade na comunicação e de manutenção nas micro e pequenas empresas. *Business Model Canvas* tem sido apresentado como alternativa para a definição de proposta de valor em organizações com diferentes modelos de negócio.

Foram identificados diversos fatores a serem aprimorados e desenvolvidos, sendo eles: o controle de mercadorias, trocas de produtos com defeito e a organização de disposição de produtos. Porém, o foco do estudo ocorreu-se na alteração da localização da loja para melhor desempenho e engajamento de vendas, um posicionamento estratégico, onde ocorra um número maior de fluxo de clientes e também foi implantada a reorganização de disposição dos produtos, para melhor visualização e distribuição.

**Palavras-chave:** Microempreendedor individual, Modelo de negócios, Canvas, *Empreendedorismo*, *Layout*.

### **ABSTRACT**

*The main object of this project is to show how the business model (Canvas) and the administration model, contributes for a better communication and maintenance in the micro and small companies.*

*Business Model Canvas has been introduced like an alternative for those companies that work with different value proposal for each negotiation model.*

*Was identified some factors to be improved and developed, being them the goods control, exchange products with damage, and the organization of the products that exists in the stock.*

*But the focus of this project is store exchange to improve performance and sales development, new sales strategy, there is more client visibility, also was developed a new products disposal to better visibility and distribution of the products.*

**Key words:** *Individual micro entrepreneurs. Business Model. Canvas, Entrepreneurship, Layout*

<sup>1</sup> Aluna de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Tecnologia de São Vicente – FATEF, milena89barbosa@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Coordenadora do Bacharelado em Administração pela Faculdade de Tecnologia de São Vicente – FATEF, indirasouza.admfatef@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia Mecânica e Professor do Bacharelado em Administração pela Faculdade de Tecnologia de São Vicente – FATEF, leonardosantoe@gmail.com

### **Abstracto**

El objetivo de este estudio es demostrar como la aplicación del modelo de negocio (Canvas) y la forma de administración contribuyen a facilitar la comunicación y el mantenimiento en micro y pequeñas empresas. Business Model Canvas se ha presentado como una alternativa para la definición de propuesta de valor en organizaciones con diferentes modelos de negocio. Se han identificados varios factores para la mejora y el desarrollo, como el control de la mercancía, el intercambio de productos defectuosos y la organización de la disposición del producto. Sin embargo, el objetivo del estudio fue cambiar la ubicación de la tienda para un mejor rendimiento y compromiso de ventas, uno posicionamiento estratégico, donde se produjo un mayor número de clientes y se implementó la reorganización del diseño del producto, para una mejor visualización y distribución.

Palabras clave: microempresario individual. Modelo de negocio Lienzo, emprendimiento, diseño.

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas e pelos microempreendedores individuais.

No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas. Estas, respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 3,7 milhões de Microempreendedor Individual - MEI (dezembro/2013). Segundo Porter (1985), as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Trata-se de uma transformação no paradigma de gestão de negócios,

“... que envolve processos organizacionais que permitem à empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação de novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas focadas na inovação”. (DORNELAS, 2008, p.9).

O presente artigo teve como objetivo analisar a aplicação do método *Canvas* para a empresa LD – Informática, Bazar e Papelaria, situada na cidade de São Vicente - São Paulo, sendo seu porte classificado como MEI, através de um estudo de caso. O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). A região da cidade de São Vicente e, especificamente, onde o estudo da pesquisa foi elaborado, evidencia uma alta circulação de pessoas nos horários comerciais atraindo um público diverso, conectado e com necessidades de atendimento rápido e com praticidade. Esta alta deve-se ao fato do desenvolvimento econômico que a região teve nos meados da década de 2000. Este aumento, como abertura de shoppings e revitalização da cidade, trouxe mais estímulo para os negócios da região, segundo dados do IBGE, para o município de São Vicente.

Essa análise iniciou no período de outubro de 2018, e através de observações sobre a loja e a ideia de trazer novas performances para aprimoramento e melhoria nas vendas, identificou-se a necessidade de uma modelagem de negócios ao qual demonstra-se a proposta de valor da empresa e a importância da estruturação da mesma ou modelo de negócios prático para enfatizá-la. E diante dos pontos-chave ao qual o *Canvas* aborda com seus quatro pilares (cliente, infraestrutura, oferta e viabilidade financeira) teve a observância e acordo com a melhoria da empresa e a partir disso, obteve-se a ideia do uso do Modelo *Canvas* de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011). Para Osterwalder e Pigneur “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (2011, p.15).

A empresa, nessa época, não se atentava numa organização nem visual nem operacional, destacando o imprevisto como prática.

## 1.1 SITUAÇÕES PROBLEMA

A empresa apresentava um quadro, onde não atuava com nenhum tipo de tecnologia, para manuseio de quaisquer tipos de operação. Também não havia nenhum tipo de anotação de movimentação de mercadoria (manuscrita), contando apenas com o uso da contabilidade (terceirizada) para questões fiscais por se tratar de uma microempresa com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica -CNPJ.

Porém, a princípio, o foco deste estudo de caso ocorreu sobre a problematização da distribuição e projeção de produtos e mercadorias, pois não se posicionavam de forma adequada visual, causando assim uma confusão óptica e alteração de localização da loja, pois a mesma encontra-se no fundo da galeria, ao qual é extensa, e ao meio possui um contorno, causando assim o impedimento de acesso de futuros clientes ao contato com a loja, deste modo, não permitindo uma apresentação ou até mesmo o conhecimento de sua existência. A empresa não contava com meios de contato virtual, como sites de relacionamento social, blog ou até mesmo um canal de vendas

online, utilizando apenas a ferramenta do *Whatsapp* e telefone como meios de comunicação com seus clientes, ainda, porém de forma simplificada, utilizada apenas pelo proprietário, para envios de imagens de mercadoria, sem conteúdo ou descritivos (descrição da mercadoria ou preços), portanto, não havia um *feedback* de vendas e atendimento.

Segundo Dornelas (2014), os principais motivos do insucesso de empresas no Brasil são: a falta de planejamento, a gestão deficiente, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica, e fatores pessoais diversos.

Lukosevicius, Alessandro Prudêncio (2018) acrescenta que a pesquisa exploratória com apoio de revisão da literatura e análise de conteúdo propôs um *framework* (estrutura) para arquitetar projetos de pesquisa. O *framework*, denominado *Research Project Model Canvas* (RPMC), prevê direcionamento ao pesquisador, auxiliando-o a evitar erros, mas sem lhe suprimir a criatividade e o espaço da tomada de decisão.

## 1.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* tem sido apresentado como uma alternativa para a definição de proposta de valor em organizações com diferentes modelos de negócio. A palavra “*Canvas*” em si pode ser traduzida livremente para o português como “tela” ou “quadro”.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) um modelo de negócio pode ser mais bem representado através dos nove blocos que compõem o *Canvas*, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

Os nove componentes cobrem as quatro principais áreas de qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

- a) Clientes: qual o público da empresa, como se mantém em contato e qual o tipo de relacionamento que se deseja estabelecer com os clientes, de que forma entrega seus produtos e serviços (blocos Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais);
- b) Oferta: descreve qual o negócio da empresa, os produtos e serviços e as proposições de valor oferecidas ao mercado (bloco Proposta de Valor);
- c) Infraestrutura: como a empresa trabalha as argumentações relativas à infraestrutura e logística, quais as parcerias necessárias e os recursos indispensáveis para entregar valor ao cliente (blocos Atividades-Chave, Recursos-Chave e Parceiros-Chave);
- d) Viabilidade Financeira: Descreve como uma empresa ganha dinheiro através dos outros três elementos básicos (blocos Estrutura de Custos e Fontes de Receita).

As quatro grandes áreas podem ser decompostas em um conjunto de nove elementos inter-relacionados que compõem um modelo de negócio.

A proporção e a velocidade com a qual modelos de negócios inovadores estão transformando a indústria agora são sem precedentes. Para empreendedores, executivos, consultores e acadêmicos, este é o momento certo para tentar compreender o impacto desta extraordinária evolução, e

lidar metodicamente com seus desafios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 5).

Apresenta-se na figura 1: O *Business Model Canvas*, mais popularmente conhecido como *Canvas*, ao qual se retrata como uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou já existentes, sendo uma espécie de mapa visual pré-formatado contendo nove blocos.

Sendo eles:



**Figura 1. Componentes chaves do Modelo de Negócios (Canvas).**

*Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)*

### 1.2.1. PROPOSTA DE VALOR:

Indica o que a empresa vai ofertar para o mercado e que realmente é de sapiência e de grande valor para os clientes.

Na empresa estudada a proposta de valor foi entendida que o cliente precisava satisfazer suas necessidades de forma ágil e com um atendimento cordial, proporcionando segurança no serviço prestado.

Infere-se ao conjunto de produtos e serviços que agregam valor a um determinado segmento de clientes, satisfazendo suas necessidades. Esses valores podem ser quantitativos (preço, agilidade na entrega) ou qualitativos (experiência de compra, comodidade) (LANDT; DAMSTRUP, 2013).

### **1.2.2. SEGMENTOS DE CLIENTE**

Está relacionado com cada cliente e seu segmento. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender e quais deverão ser ignorados (OROFINO, 2011).

### **1.2.3. RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR**

Estabelecer a proposta de valor para os clientes. A forma que será atendida, por *e-commerce* ou pessoalmente. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010) as motivações para o relacionamento com o cliente podem ser: aquisição de novos clientes; retenção de clientes e impulsão de vendas.

### **1.2.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Por onde o cliente recebe ou compra o produto ou serviço e meios de comunicação. Também é responsável por fornecer suporte ao cliente após a obtenção do bem ou serviço da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

### **1.2.5. ATIVIDADES CHAVES**

Quais atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor e enumeração das tarefas. Em correlação com os recursos-chave, fornecem a essência para a construção de uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

### **1.2.6. RECURSOS CHAVES**

Descrição de execução das atividades e de como serão feitas, tipos de máquinas, definição de pessoas.

Os recursos essenciais podem ser físicos (fábricas, edifícios, veículos, máquinas, etc.), financeiros, intelectuais (marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros) ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

### **1.2.7. PARCEIROS CHAVES**

São as atividades chaves realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa. Segundo Martins, (2001, p.23), “consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”.

### **1.2.8. FONTES DE RECEITA**

São as formas de obter receita por meio de proposta de valor. Segundo o dicionário financeiro, receita é o direito da empresa de receber um determinado montante, no imediato ou num momento futuro.

### **1.2.9. ESTRUTURA DE CUSTOS**

São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa exercer a função. Maher (2011) alerta que uma das tarefas mais difíceis no cálculo das consequências de cursos de ação alternativos é prever como custos (ou receitas ou ativos) diferirão em cada curso de ação.

## **2. OBJETIVOS**

Posicionar a empresa em um modelo de negócios através do *Canvas*.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Demonstrar o *Canvas* como uma ferramenta de formação de valor e compreensão organizacional que venha contribuir no desenvolvimento de modelos de negócio.

Apresenta-se necessário à implementação de um modelo de negócio, ao qual será utilizado o *Canvas* como ferramenta principal, medidas de estratégia para a infraestrutura da loja.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral previamente traçados propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) definir, a partir da observação de andamento da empresa, uma modelagem de negócios a ser utilizada;
- b) analisar o setor e suas perspectivas futuras;
- c) aplicar a ferramenta escolhida para o estudo em questão;

## **3. MATERIAIS E METODOLOGIA**

Por meio de uma pesquisa com foco para a análise, aplicação, compreensão e ou descrição, o método a ser utilizado é um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo mais aprofundado de um ou mais objetivos, de maneira que comporte o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008).

A necessidade de aplicação deste método deve-se ao fato de além de manter a proatividade, essa estratégia ajuda o negociante a ter clareza sobre como entregar a proposta de valor para o cliente. Ball e Brown (1968, p.160) definiram os lucros líquidos em seu trabalho como sendo “o resultado da aplicação de um conjunto de procedimentos [...] a um conjunto de eventos”.

O forte da empresa é a venda em atacado, onde nota-se que é preciso um controle de compras, para que não haja a falta dos produtos mais solicitados. Segundo o SEBRAE (2017) as ideias apresentadas nos nove blocos formam a conceptualização do negócio. A gestão de estoque dentro de uma organização seja de grande porte ou pequena é essencial, pois trata diretamente sobre os custos da empresa. Produtos parados no estoque é prejuízo ocasionando um alto custo e impedindo de girar o estoque, ou seja, proporcionar a compra novos produtos e de tornar-se atrativo para o seu cliente.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O *Canvas* propicia uma forma prática de visualização do ciclo de processos de uma empresa, ajudando a manter o foco e a organização, a desempenhar e engajar a meta ou plano de trabalho.

A estratégia de mudança de localização da loja (box), obteve um grande sucesso em sua alteração de ponto, promovendo um melhor acesso por parte dos clientes, trazendo maior envolvimento devido a sua exposição, atraindo novos clientes ao despertar o interesse pela fácil visualização. Também promoveu a demonstração de um ambiente mais saudável de bem-estar (levando-se em consideração a projeção dos produtos e clareza também apresentada no local). Tornou se um ambiente de fácil encontro.

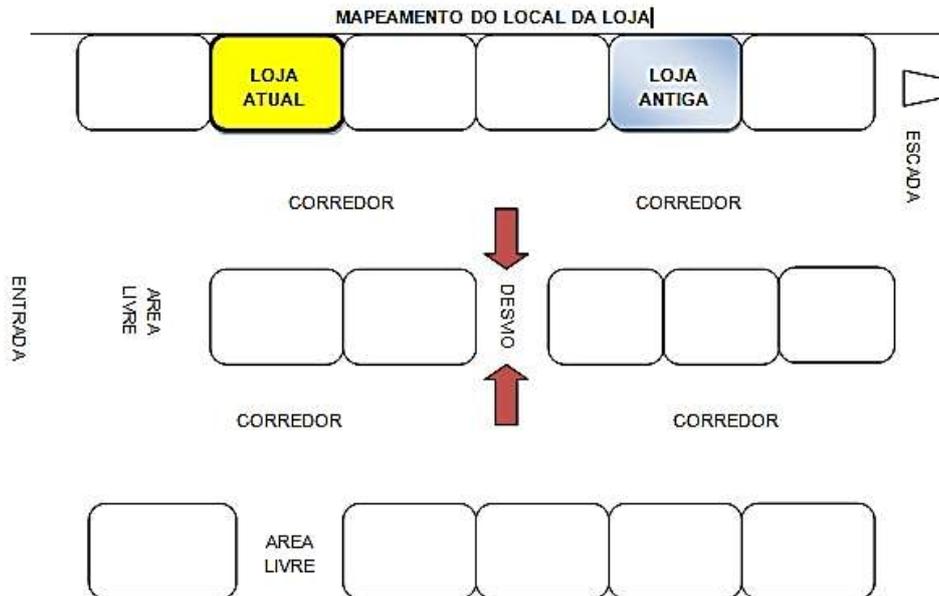


Figura 2. Mapa estrutural

#### 4.1 APLICAÇÃO DO QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS (CANVAS) NA EMPRESA

Após análise e estudo do ambiente onde se encontrava a localização da loja, das percepções e indagações de clientes e disposições das mercadorias, permitindo assim, ter a base da identificação do problema do cliente e da loja, bem como os desejos e necessidades que poderiam ser atendidos a partir do conceito da gestão de pequenos e micro negócios. Tendo como referência esses dados

primordiais, foi possível a confecção do Quadro do Modelo de Negócios - *Canvas*, conforme é mostrado na figura 3.



**Figura 3. Os nove componentes do modelo Canvas preenchido com dados da empresa.**

Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que o Quadro *Canvas* seja feito em forma de cartaz, e anexado em um local de fácil visualização e acesso, onde assim seja feito seu preenchimento por meio de escrita ou através do uso de adesivos autocolantes (*post-it*), sendo mais fáceis suas alterações, caso seja necessário. Há também por meio *online* alguns aplicativos com modelos semiprontos para uso. Neste trabalho, primeiramente executou-se o *Canvas* através de modelagem manual em folha de papel sulfite, escolhido por ser o meio mais prático ao momento de início do estudo. Posteriormente, foi executado o processo indicado por Osterwalder e Pigneur (2011), como preenchimento através da ferramenta online e por fim foi feito o Quadro *Canvas* de maneira física e mais amplo.

## 4.2. COMPONENTES DO QUADRO COM BASE NA EMPRESA

Após a elaboração do Quadro *Canvas*, cada componente foi detalhado, de maneira a tornar mais perceptível cada um dos itens indicados no quadro.

### 4.2.1. PROPOSTA DE VALOR

O primeiro passo na construção do Quadro foi o levantamento dos possíveis problemas causados pela localização da loja.

A proposta de valor apresentada para o cliente é a resolução do problema de espaço e localização da loja (Box). Além disso, a disposição dos produtos e seu meio de apresentação visual.

A proposta também se abrange ao:

- a) Preço: para compras no atacado, o valor dos produtos varia de acordo com a quantidade de mercadoria. Porém, a compra no varejo já possui um valor fixo, mas salientando que, de acordo com a forma de pagamento, ambos os tipos são oferecidos com desconto.
- b) Prazo: É inserido às compras caso haja a necessidade de algum tipo de troca, tanto para o atacado quanto para o varejo.
- c) Qualidade: Produtos com qualidade são primordiais para a construção de fidelidade do cliente.
- d) Garantia: Dada a um período pré-determinado, após a compra, a garantia da loja cobre todos os produtos que venham com defeito em sua fabricação, não acobertando o mau uso, sendo como opção a troca de um aparelho defeituoso por um equivalente ou superior, em vez da sua reparação.

#### 4.2.2. SEGMENTOS DE CLIENTES

A fim de conhecer melhor o perfil dos clientes, foram traçados os tipos de clientes que mais visitam a loja, contudo, com uma ênfase ainda maior para os de venda por atacado, porém, não descartando os de compras no varejo.

- a) Clientes de atacado: este segmento de cliente pode ser de qualquer idade, estado civil e classe social. O pré-requisito para tornar-se este segmento de cliente é prestar um bom atendimento e construir laços fortes e duradouros, além de evitar ao máximo as rupturas. O público do atacado é composto por comerciantes de pequeno e médio porte ou empresários que precisam comprar produtos em maior quantidade e com preço unitário menor. Tendo em vista que clientes de atacado compram para revender as mercadorias ou serviços, faz também com que eles tenham uma observância mais crítica na análise das mercadorias e na hora de fechar uma compra. Sendo assim importante a visualização dos produtos de uma forma despojada e de fácil acesso, para atraí-lo e retê-lo. Sendo notada em especial ao cliente desse estudo, sua total atenção para a quantidade de mercadorias expostas;
- b) Clientes de varejo: este segmento de cliente pode ser de qualquer idade, estado civil e classe social. É notório o crescimento nesse tipo de segmentação e por isso torna-se de extrema importância ter um olhar de atenção a este, pois isto pode tornar possível e de grande probabilidade de se tornarem clientes de atacado também. É preciso estar sempre atento às alterações que afetam as necessidades do seu público-alvo, captando essas tendências para transformá-las em uma boa experiência ao cliente. Sendo notada em especial ao cliente desse estudo, sua total atenção para a variedade e qualidade de mercadoria exposta.

#### 4.2.3. CANAIS

O modo como a empresa incorpora seus segmentos de clientes, a fim de entregar a proposta de valor, são:

- a) Redes Sociais: página no *Instagram* e *Facebook* importantes mecanismos de divulgação dos produtos. Nelas serão divulgadas as mercadorias, as mensagens, promoções e telefones de contato. Também serão utilizados os recursos de chat destes aplicativos para gerar uma comunicação mais rápida. Este conteúdo deve ser composto com informações a respeito do conceito das mercadorias e como elas funcionam; deve conter imagens ilustrativas e se possível, vídeos explicativos; deve apresentar tendências e novidades; deve ter uma rotina de publicações para manter os clientes atualizados e cientes das novidades de mercadorias a fim de mantê-los motivados; utilizada para publicidade da loja.
- b) Telefone / SMS e Aplicativo: são importantes ferramentas para realizar agendamentos e possuir uma comunicação mais rápida com o cliente; o aplicativo tem propósito semelhante ao das redes sociais. *Whatsapp* é o aplicativo mais utilizado pela empresa, para fins de comunicação e interação para com os clientes. O mesmo é utilizado como ferramenta principal para uso geral onde o cliente consiga solicitar orçamento, executar pagamentos, conferir trabalhos anteriores, telefone de contato, espaço para dúvidas, e sugestões.
- c) Presencial: Esta conta com o atendimento físico, onde há o contato de forma direta e tangível dos produtos, esclarecimento total de dúvidas e exemplificação e funcionamento na prática da mercadoria, além de contar com o ponto de venda direta.
- d) e funcionamento na prática da mercadoria, além de contar com o ponto de venda direta.

#### 4.2.4. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

De acordo com o dicionário, relacionamento é uma ligação afetiva, profissional ou de amizade. Ele ocorre entre pessoas que se unem por conta dos mesmos objetivos, habilidades ou interesses. Tendo em vista esse conceito o relacionamento com o cliente é dado através do atendimento presencial e por *Whatsapp*, *Facebook* e *Instagram*.

- a) Flexibilização de Atendimento presencial: Ocorre com o encontro do cliente à loja física, onde o conjunto de normas como a aparência, expressão da voz e corporal são essenciais para a qualidade primordial no atendimento, bem como a diferenciação de oferta e preços dos produtos para vendas no atacado com relação às vendas no varejo.
- b) Pós-venda: Este também infere se a troca de mercadorias e a forma de atendimento ao produto, caso necessário, instruções e/ou informações. Atendimento prestado ao cliente após a compra de um produto ou serviço, é uma prática com grande potencial de fidelizar clientes e trazer credibilidade ao negócio. Um pós-venda bem organizado e com devolutivas assertivas define muito daquilo que você quer manter como cliente. Cliente com devolutivas e acompanhamento estruturado é sem dúvida a fórmula para reter clientes e mantê-los no seu portfólio.

#### 4.2.5. FONTES DE RECEITA

As fontes de receita da loja serão advindas da venda de mercadorias como eletrônicos, produtos de informática e papelaria. Contudo as receitas serão provenientes de diferentes fontes. Sendo elas:

- a) Vendas para lojistas: Quando o cliente for lojista (compra em atacado) é feita a venda direta para ele, sendo um cenário positivo, devido ao seu grande volume de compra;
- b) Vendas para consumidores: Levando em consideração a diferenciação entre cliente e consumidor, a venda para consumidores (compra no varejo) a fim de gerar uma boa fonte de renda também e alcançar novos clientes.

#### 4.2.6. RECURSOS PRINCIPAIS

Este trata-se dos principais elementos para que o modelo de negócios funcione apropriadamente. No caso da loja, os principais recursos são:

- a) Whatsapp: que esteja ativa, atualizada e de pronto atendimento ao cliente. É de grande importância manter sempre organizado, dinâmico, e que passe confiança aos clientes em atendimento às informações prestadas.
- b) Mão de obra: é fundamental e necessariamente preciso para o bom andamento da loja. Para isso, conta-se com o funcionário, que é de extrema funcionalidade neste caso.
- c) Materiais: base ao qual é enfatizado o andamento da loja.

#### 4.2.7. ATIVIDADES-CHAVES

Estas apreciam as atividades vitais para a empresa, onde se possa fazer seu plano de negócio adequadamente. As atividades-chaves levantadas para o funcionamento da loja neste modelo de negócios são vendas em:

- a) Papelaria: Possui uma pequena variedade em papéis fotográficos.
- b) Informática: há uma diversificação de produtos para a área, como mouses, teclados, cabos e dentre variados tipos e modelos.
- c) Eletrônicos: estes encontram em maior diversidade, pois a variedade é bem grande (marca, modelos e valores), estes são caixa de som, fones de ouvidos, cabos e etc.

#### 4.2.8. PARCERIAS PRINCIPAIS

São fundamentais para que o produto final envolvido alcance a proposta de valor a ser entregue ao cliente. Com a parceira estabelecida pode vir a ocorrer a redução de custos, maior agilidade no recebimento do produto e principal maior qualidade do processo de benefícios para o cliente. As principais parcerias da loja são:

- a) Motoboy / vendedor avulso: Uma parceria com motoboy ou vendedor avulso estratégico também pode garantir uma maior agilidade nos recebimentos e maior capacidade de atender grande volume de vendas, principalmente quando ocorre a falta de produtos e se deve realizar reposição, pois não seria viável ir até São Paulo (onde é feita as compras) e arcar com a despesa que causa, pois a mesma é efetuada com o carro, porém, tem uma disponibilidade para maior capacidade de transporte de produto.
- b) Fornecedores: A parcerias com as lojas já pré-estabelecidas onde são efetuadas as compras garantem a qualidade e bom preço.

#### 4.2.9. ESTRUTURAS DE CUSTOS

Criar e demandar, manter a cordialidade com os clientes e as parcerias, gera um determinado custo. Portanto a estrutura de custo da loja é a seguinte:

- a) Mão de obra: Os custos de mão de obra abrangem o funcionário da loja, atendimento ao cliente, busca das mercadorias dos fornecedores que fica localizado em São Paulo (Capital). Devido às vendas em atacado, parte destes custos são variáveis, devido à épocas sazonais, por algumas vezes os pedidos de mercadorias possuem maiores demandas.
- b) Aluguel: O custo de possuir um espaço físico é fixo e necessário para o negócio. É o ponto de venda. A loja, neste caso, é alugada.
- c) Telefone/Internet: Custo fixo. Abrange a publicidade da loja com divulgação por meio de redes sociais e ao qual é fundamental para que os produtos e atendimento cheguem ao cliente.
- d) Requisitos legais: Impostos e outros custos contábeis e financeiros, como a contabilidade terceirizada e manutenção, são imprescindíveis para garantir a legalidade do negócio.

#### 4.3 DISCUSSÃO

Em discussão a este estudo, incluiu-se identificar dentre 12 artigos a evidenciação de estudos correlatos sobre a temática; apresentação de modelos à análise de resultados e evidências nos resultados referentes à aplicação do método do Canvas. Para corroboração da aplicação do método, a fim de obtenção de êxito no resultado.

1. “PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA TÊXTIL COM USO DE PRODUTO RECICLADO DE PET EM FRANCA-SP”, teve como objetivo propor a implantação de uma pequena empresa têxtil que recicla Polietileno Tereftalato – PET em Franca - SP, demonstrando sua viabilidade. Segundo Rezende (2014), simulação de custos e inserção do projeto na plataforma *Canvas* de modelo de negócios, mostra a viabilidade para a empresa X, além de demonstrar seu potencial objetivo em atender as necessidades dos clientes de forma sustentável, econômica e social.

O *Canvas* possui uma utilização de fácil visualização e permite a flexibilização de alteração a qualquer momento, propiciando assim um engajamento ainda maior para com os que o usufrui.

2. “UM ESTUDO SOBRE VALOR UTILIZANDO O BUSINESS MODEL CANVAS”, o estudo possui uma abordagem prática, o *Business Model Canvas* foi aplicado em um estudo de caso para verificar a proposição de valor de uma empresa júnior de engenharia de *software*. De acordo com Vicelle (2017), no que diz respeito ao quadro de proposição de valor do *Canvas* a empresa estudada apontou como “Tecnologia de ponta direto da universidade” como um diferencial a ser oferecido para os seus clientes. Segundo os membros da empresa, o conhecimento de engenharia de *software* obtido academicamente é posto em prática e convertido em qualidade do *software* para o cliente. Em corroboração o modelo de negócios *Canvas* também propicia a alteração de outras ideias, vista que é mutável e seus procedimentos podem ser remodelados a qualquer momento.

3. “BUSINESS MODEL CANVAS: UMA ANÁLISE DA FERRAMENTA APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIOS CRIATIVOS”, estudo aplicado a *Startups* para se verificar em que momento as empresas criativas mais se beneficiam da ferramenta e de que forma ela pode ser útil para demais empreendedores que lidam com modelos de negócio inovadores. Rodrigues (2018) enfatiza que em relação às limitações deste estudo e sugestões para novas pesquisas, pode-se dizer que o grande limitante foi a pequena quantidade de literatura científica a respeito da ferramenta *Canvas*, o que pode ser explicado pelo fato de a criação do *Business Model Canvas* - BMC ser recente, de 2010. Outra limitação diz respeito à pequena amostra trabalhada na pesquisa. Para melhor entendimento sobre o *Canvas*, o livro de Business Model Canvas de Osterwalder, serve como guia principal, pois assim como alguns modelos de negócios pode vir a ser definido por outros autores, o *Canvas* se estreita a essa ideia, mas há a disposição alguns modelos de artigos científicos que suportam a teoria.

4. “O USO DA FERRAMENTA CANVAS NA CONSTRUÇÃO DE PROJETOS DE PESQUISA”, relata a aplicação do *Canvas* adaptado para a cocriação de projetos de pesquisa direcionado ao Trabalho de conclusão de curso (TCC). A atividade foi aplicada aos discentes de *Design* de Moda da Faculdade de Tecnologia -Curitiba. Koteski e Lugli (2016) citam que os resultados demonstraram que ferramentas de áreas diferentes da educação, mas que possibilitem o compartilhamento de ideias pode ser adaptada e aplicada com sucesso em sala de aula. Além disso, o aluno pode vislumbrar uma aplicabilidade diferente para o *Canvas* e abre a perspectiva de que, na futura vida profissional, ele possa utilizá-lo em outras situações de trabalho colaborativo. É de grande notoriedade a mutação que o *Canvas* permite, pois não abrange apenas a uma área ou atividade específica, ela pode vir a ser adaptada a diferentes ações.

5. “ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CLIENTES NO VAREJO SUPERMERCADISTA PELA PERSPECTIVA DO MODELO PARA CONCEPÇÃO DE NEGÓCIOS

INOVADORES *BUSINESS MODEL CANVAS*”, teve por objetivo avaliar a inovação no setor de varejo, em especial no segmento de supermercados, por meio da gestão do relacionamento com clientes (CRM –*Customer Relationship Management*). Bonilha, Crescitelli e Spers (2015), sugerem que intervenção apresentada, considerada de empreendedorismo interno e inovadora em termos de processos de *marketing* e organização para a Coop e para o varejo de supermercados, pode ser replicada a partir da perspectiva do modelo para geração de negócios inovadores *Business Model Canvas*, atingindo o objetivo proposto para o relato e contribuindo com a prática de negócios.

6. “USO DO DESIGN THINKING PARA A CRIAÇÃO DE MODELO CANVAS E PROCESSO VOLTADOS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM EDITAIS DE PATROCÍNIO POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”, apresentou os resultados obtidos a partir da intervenção e aplicação do processo inovador do *Design Thinking* para a construção, de forma adaptativa, de 'Modelo Canvas' e respectivo processo a serem utilizados pelo SEBRAE-MG e por micro e pequenas empresas (MPE) de Minas Gerais com dois propósitos: compreender os editais de patrocínio em oferta e; permitir a participação efetiva das MPE nestes editais, visando êxito na captação de recursos. Pereira, Soares e De Oliveira Reis (2019), com a apresentação dos modelos para viabilizar a participação das Micro e Pequenas Empresas - MPE em editais de patrocínio, entende-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que a proposta de utilização dos modelos foi aceita e aprovada por cerca de 93% dos empresários e representantes que participaram das oficinas de *Design Thinking* em todo o Estado de Minas Gerais para a concepção e capacitação sobre os modelos gerados.

7. “A ECONOMIA CRIATIVA COMO PROPOSTA DE VALOR NOS MODELOS DE NEGÓCIO”, apresentou uma pesquisa exploratória bibliográfica sistemática sobre economia criativa, indústria criativa e bens e serviços criativos no Brasil, bem como a relação entre o conceito de quadro de modelo de negócios e as novas formas de negócio da economia criativa. Castro e Figueiredo(2016) explanam que a respeito de pesquisas futuras, o estudo das propostas de valor das áreas criativas e dos segmentos criativos no Brasil, em relação aos segmentos de cliente aos quais estão direcionados, resultaria interessante na tentativa de fazer uma avaliação na busca por linhas de ação que melhorem o ajuste dos princípios norteadores, características e potencialidades da economia criativa no país.

8. “ANÁLISE DE MÉTODOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA AQUISIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL”, teve como objetivo investigar e avaliar os métodos, práticas e técnicas de Inteligência Competitiva (IC) proposta pela literatura científica de negócios. Damasceno, França e Bernardo JR (2018), reforça que a estruturação dos métodos não apresenta conexão direta entre os produtos de Inteligência Competitiva - IC e a identificação das atividades geradoras de valor, de modo que os gerentes e analistas precisam de orientações extras para aproveitar essas práticas de inteligência para a aquisição de vantagens competitivas. Mas, por se tratarem de métodos flexíveis, nada impede que sejam utilizados com essa finalidade.

9. “MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL”, o objetivo da pesquisa foi propor um modelo de negócios com impacto social que auxilie na identificação de seus elementos. Petrini, Scherer e Back (2016) dispõem que essa ponte emerge uma proposta de modelo de negócios detalhando os elementos dos Negócios com Impacto Social - NIS. O modelo apresenta os elementos que devem ser considerados na compreensão dos negócios com impacto social e como eles estão relacionados, em que as dimensões rede de parceiros, competências e proposição de valor formam a base dos principais elementos que constituem a estrutura e operação de uma organização, a qual gera as receitas e os custos que compõem a equação de lucro econômico e, como pano de fundo, a dimensão equação de lucro social, que é a essência de um modelo de negócio com impacto.

10. “MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) APLICADA A UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA”, pesquisa aplicada em uma Clínica Odontológica situada em Curitiba, empresa de pequeno porte, na qual eram misturadas atividades liberais, prestação de serviços odontológicos, com as atividades empresariais no ramo de locação de salas comerciais. Dos Santos, Marcondes e Stein (2015), relata que a última aplicação do *Canvas* teve o intuito de verificar se o modelo de negócio permaneceria o mesmo ainda que as propostas de melhoria fossem implantadas, o que realmente foi comprovado com a projeção do modelo de negócios da empresa. Apesar do modelo de negócios ter permanecido o mesmo, a plataforma multilateral, no qual os dois segmentos de clientes distintos são interdependentes, apenas os locatários gerarão receitas diretas para o negócio, enquanto os pacientes, médicos e odontológicos serão “subsidiados” pelo modelo. A mudança principal que aconteceria à empresa é o fim da confusão patrimonial.

11. “EMPREENDEDORISMO E MÉTODO CANVAS: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM MICROEMPRESAS E EMPRESAS INDIVIDUAIS DO BAIRRO TERESÓPOLIS PORTO”, o artigo foi desenvolvido tendo como objetivo principal analisar a aplicação do Modelo de Negócios em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis em Porto Alegre/RS. Pithan (2015) analisou também, que através da criação do Modelo de Negócios, todas as seis empresas relataram que puderam entender melhor como a empresa cria e entrega valor aos seus clientes. Ou seja, a partir do *Canvas*, as empresas conseguiram perceber quais são as propostas de valor que geram e levam para cada segmento de clientes que atendem. Pode-se também, visualizar melhor quais as necessidades do público que a empresa estava atendendo e quais medidas ainda poderiam ser desenvolvidas para manter seus clientes satisfeitos. Sendo assim, o quadro mostra-se como uma boa ferramenta de agrupamento de informações que auxilia a empresa a desenvolver novas formas de criação e entrega de valor, buscando desta maneira, manter seu público fidelizado.

12. “NOVO MÉTODO PAMC PARA ANÁLISE DE PROCESSOS MODELO CANVAS”, o método foi desenvolvido com base no “*Business Model Canvas*” (OSTERWALDER, 2011) e tem por objetivo transformar a análise de processos numa atividade que seja objetiva, prática e, principalmente, colaborativa para os profissionais e todos os envolvidos na gestão de processos.

Silva (2016) aborda que além de ser um método simples, prático e aplicável em qualquer trabalho de análise de processos (independente do setor), o método *Processes Analysis Model Canvas* - PAMC pressupõe uma abordagem colaborativa de todos os envolvidos no processo, através da construção do *Canvas*. Neste sentido, o maior desafio para a utilização deste método é o perfil do profissional de processos, que para garantir o ambiente colaborativo (como em qualquer outra ferramenta de *Canvas*), ele deverá atuar num papel de facilitador, indutor e mediador para que o PAMC seja construído com a maior riqueza possível de informações do processo.

Dentre os artigos em comparativo para realização da equiparação com a pesquisa citada, observou-se que cada artigo possui sua particularidade de uso ao método, podendo ele ser aplicado a diferentes tipos de atividade e podendo usufruir da fusão dos métodos ou até mesmo acrescentar, para desenvolvimento e aplicação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve seus objetivos gerais e específicos alcançados. Foi possível a verificação da alteração do cenário e localização da loja.

Em meio aos atuais tempos, a concorrência vem tornando-se cada vez mais crescente e desafiadora. Este estudo está em via de conciliação da abordagem teórica com uma abordagem prática tendo como temática a aplicação do *Canvas* em virtude da agilidade e dinamismo que esta ferramenta proporciona.

Cabe ao empreendedor verificar e pôr em prática ideias inovadoras para manter-se competitivo dentro do mercado. Com apenas a aplicação de pequenos métodos (organização e disposição de produtos) e ferramenta (*Canvas*), foi notada de uma forma surpreendente a evolução e crescimento da loja, e de tal notoriedade de satisfação de clientes.

O Quadro do Modelo *Canvas* de Negócios, permite a visualização do layout geral dos nove blocos, proposto por Osterwalder & Pigneur (2011), que cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Este estudo foi aplicado junto ao cenário da loja e seus participantes (funcionário, proprietário e clientes).

A constatação final de que há um cenário favorável para aplicação de métodos e melhoramento na gestão da empresa, culminou com a análise dos componentes do *Canvas* da pesquisa qualitativa junto aos potenciais clientes. Além da identificação de melhoramento em outras áreas do negócio, o estudo possibilitou aprofundar-se em campos como comunicação com o cliente, precificação, mas mantendo o foco na pesquisa ao qual se adequa a localização e disposição de produtos da loja. Foi possível a compreensão de que se faz necessário mais investimento em divulgação de produtos e/ou mercadorias, para que a loja possa alcançar mais clientes. Revelam ainda, que a comunicação com o cliente deve ser feita em sua maioria de modo *online* - redes sociais, *Whatsapp* – mas ainda há uma parcela significativa de indivíduos que necessitam olhar o produto em loja física – por isso a necessidade de lojas parceiras, como levantado no *Canvas*.

Com relação à alteração da loja e *layout* dos produtos, obteve um impacto positivo, pois obteve reconhecimento e satisfação dos clientes e está captando novos consumidores. Conforme foi proposto quanto ao custo de alteração, já está sendo recuperada conforme a precificação dos produtos ao qual o cliente não será prejudicado.

Por fim, após analisar e aplicar o modelo de negócios proposto identifica-se como oportunidade para continuidade de estudos futuros a aplicação de uma pesquisa de satisfação e sugestões a fim de atingir uma maior amplitude com relação aos perfis dos correspondentes, de modo a possuir uma amostra mais heterogênea da população, e com isso obter um resultado da percepção de potenciais clientes.

## 6. REFERÊNCIAS

BALL, R.; BROWN, P. An empirical evaluation of accounting income numbers. *Journal of Accounting Research*, v. 6, p. 159-178, 1968. <http://dx.doi.org/10.2307/2490232>. Acesso em: 23. Abr. 2019.

BOGÉA, F. Uma ferramenta estratégica. *GV-executivo*, v. 17, n. 5, setembro - outubro, 2018. ISSN 1806-8979. Disponível em <<HTTPS://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num5-2018/ferramenta-estrategica>> Acesso em: 23. Abr. 2019.

BONILHA, EDUARDO; CRESCITELLI, EDSON; SPERS, RENATA GIOVINAZZO. Análise da Estratégia de Gestão de Clientes no Varejo Supermercadista pela Perspectiva do Modelo para Concepção de Negócios Inovadores Business Model Canvas. 2015. ISSN 2177-3866. Disponível em:<<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1430.pdf>> Acesso em 15. Maio. 2019.

CANVAS. Atitudes e negócios. 2018. Disponível em: <<https://atidadeenegocios.com/business-model-canvas/>>. Acesso em: 27/10/2018.

CANVAS. SEBRAE. 2018 disponível em: <[www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:como-estrutura-seu-modelo-de-negocio](http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:como-estrutura-seu-modelo-de-negocio)>. Acesso em:20. Out. 2018.

CASTRO, Francisco Gómez; FIGUEIREDO, Luiz Eduardo. A economia criativa como proposta de valor nos modelos de negócio. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 3, p. 111-122, 2016. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<file:///C:/Users/W7Hb/Downloads/Dialnet-AEconomiaCriativaComoPropostaDeValorNosModelosDeNe-5580759.pdf>>. Acesso em 15. Maio. 2019.

DA CONCEIÇÃO MENDES, Fabiana. Plano de Empreendimento: LOJA DE ROUPAS E ARTIGOS INFANTIS. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, v. 5, n. 1, p. 21-49 - 2017. ISSN 2318-9231. Disponível em <<http://periodicos.uff.br/cge/article/view/12703/0>> Acesso em 23. Abr. 2019.

DAMASCENO, André Luiz Tavares; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga; BERNARDO JR, Ronaldo. ANÁLISE DE MÉTODOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA AQUISIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL. ISSN 2254 -7630. Disponível em <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/metodos-inteligencia-competitiva.html>>. Acesso em 15. Maio. 2019.

Dicionário Financeiro. Receitas e despesas. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/receitas-e-despesas/>>. Acesso em 02. Mai. 2019.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5º Ed. Rio de Janeiro, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. Empreendedorismo corporativo / José Carlos Assis Dornelas. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 2 reimpressão.

DOS SANTOS, Camila Rodrigues Marques; MARCONDES, Jorge Luis; STEIN, Maria de Lourdes Tomio. MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) APLICADA A UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Negócios, v. 1, n. 12, p. 55-69, 2015. ISSN 1679 - 3765. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/117>>. Acesso em 05. Maio. 2019.

DOS SANTOS, Camila Rodrigues Marques; MARCONDES, Jorge Luis; STEIN, Maria de Lourdes Tomio. MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) APLICADA A UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Negócios, v. 1, n. 12, p. 55-69, 2015. ISSN 1679 - 3765. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/117>>. Acesso em 16. Maio. 2019.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE: PRODUTO INTERNO BRUTO DOS MUNICÍPIOS. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

Disponível: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-vicente/pesquisa/38/46996>

Koteski, Maria Bernadeth Ferraz; Lugli, Daniele M.; "O uso da ferramenta canvas na construção de projetos de pesquisa", p. 244-254. In: Anais do V Simpósio sobre o Livro Didático de Língua Materna e Língua Estrangeira & do IV Simpósio sobre Materiais e Recursos Didáticos [=Blucher Design Proceedings, v.2, n.6]. São Paulo: Blucher, 2016. - ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/despro-v-silid-iv-simar-023

LANDT, Mikkel; DAMSTRUP, Michael Vantore. Innovation adoption's effect on established business models as means to adjust in a rapid changing technological and innovative landscape: A case study on Business Models, innovation Hype Cycles and the street process for adopting innovations. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca, 2013.

LF, de Carvalho. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/12598>> Acesso em: 18/11/2018

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio. Executar é preciso, planejar não é preciso: proposta de framework para projetos de pesquisa. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 1, p. 32-65, 2018. ISSN 2358 - 0917. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/693fe0c3f74ed57d3a55856bd8ff1ed6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034243>>. Acesso em 16. Maio. 2019.

MAHER, Michael. Contabilidade de custos: criando valor para a administração. Trad. José Evaristo dos Santos. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 26. Abr. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.

PATTON, M. G. Qualitative Research and Evaluation Methods, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; SOARES, Cintya Pereira; DE OLIVEIRA REIS, Diogo Alberto. Uso do Design Thinking para a criação de modelo *Canvas* e processo voltados à captação de recursos em editais de patrocínio por micro e pequenas empresas. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 1, p. 185-200, 2019. ISSN 2177 - 6652. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1275>> Acesso em 15. Maio. 2019.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócio com impacto social. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. ISSN 0034 - 7590. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/60323/58594>>. Acesso em 15. Maio. 2019.

PITHAN, Stefani. EMPREENDEDORISMO E MÉTODO CANVAS: análise da aplicação do modelo de negócios em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis Porto Alegre/RS. v. 8, n. 1 (2015). ISSN 1983 - 1374. Disponível em:<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/20738>>. Acesso em 16. Maio. 2019.

PORTER, M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free, 1985.

REZENDE, Michelle Pereira de; CARLONI, Alessandro Ramos. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA TÊXTIL COM USO DE PRODUTO RECICLADO DE PET EM FRANCA-SP. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” et al. v. 06, nº 1, p. 38-59, JAN-JUN, 2014 ISSN 0486-6266. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112114.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112114.pdf)>. Acesso em 05. Maio. 2019.

RODRIGUES, Leonardo. Business Model Canvas: Uma Análise Da Ferramenta Aplicada Ao Desenvolvimento De Modelos De Negócios Criativos. Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - Ano 9, Edição nº 15 Vol. 01 julho/2018 - ISSN 2179-5568. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/download-arquivo-site.sp?arquivo=leonardo-rodrigues-13147715.pdf>> Acesso em 09. Maio. 2019.

SEBRAE. Cartilha: o quadro de modelo de negócios. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>. Acesso em 25 de março de 2019.

SEBRAE. PEQUENOS NEGÓCIOS EM NÚMEROS. <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> - Acesso em 04. Abr.2019.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 11. pp 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/artigo-cientifico/pdf/modelo-canvas.pdf>>. Acessado em: 16. Maio. 2019.

VICELLI, Bruno. Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas. Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 03) Ano 2017. Pág. 14. ISSN 0798-1015. Disponível em <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n03/a17v38n03p14.pdf>> Acesso em 01. Maio 2019.

ZR, Reis. Micro e pequenas empresas: A importância de aprender a empreender. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8710/000384143.pdf>> Acesso em: 11. Nov. 2018.