



Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

## APLICAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO NO COMÉRCIO VAREJISTA ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE PENEDO

*Matheus Silva Santos  
Vitória Salgueiro da Fé  
Izabel Pinheiro de Oliveira Gomes  
Letícia dos Santos Silva  
Vivia Pereira de Moraes Santos*

### RESUMO

O atual cenário de mercado para as empresas é de extrema competitividade entre elas. No ramo das empresas varejistas alimentícias é notório essa situação. Por isso, é necessário que o empreendedor tente buscar estratégias assertivas para o empreendimento e entender completamente todos os setores da organização, tanto em seu ambiente interno quanto externo. O marketing bem trabalhado pode ser um benefício positivo para organização a fim de conseguir se sobressair diante de outras empresas e alavancar as vendas. Em vista disso, apontam-se situações para que empreendedor consiga se encaixar diante das constantes mudanças que ocorrem no mercado atual. Para isso, é necessário a realização de um modelo de negócio Canvas. O empreendedor terá todas as informações necessárias para conseguir aplicar suas estratégias no quadro do Canvas, visto que será proposto esta sugestão aos empreendedores do ramo varejista alimentício na cidade de Penedo-AL. A metodologia utilizada é de uma abordagem descritiva na tipologia qualitativa. Portanto, o presente artigo poderá auxiliar esta classe de comerciantes a fomentar o desenvolvimento dos seus empreendimentos.

**Palavras chaves:** Canvas, empreendedor e estratégias

## INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão incluídas em um mercado que passa por diversas transformações e com um grandioso grau de competitividade entre elas (SILVA, 2019). Logo, os empreendedores devem criar estratégias para que possam destacar-se diante de outras organizações, e assim fomentando o desenvolvimento do empreendedorismo.

Diante da baixa oferta de emprego é cada vez mais notório o surgimento de microempresas. De acordo com Santos e Menezes (2021), grande parte dessas empresas possuem boa demanda de ofertas e produtos, outras com objetivos especificamente voltados aos princípios da administração. Há também as que possuem ambos desígnios, buscando promover estrategicamente a potencialização dos serviços, delineando a efetividade e gerando impacto positivo para a empresa. Dessa forma, sustenta os resultados apanhados e garante o reconhecimento.

Partindo desse argumento, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas diante da competitividade existente entre as organizações e entender quais são os métodos que estão sendo utilizados para se destacarem no mercado. Desse modo, a pesquisa está amparada sob:

i) Analisar quais ações de marketing estão utilizando, ii) Entender o funcionamento do ambiente interno a fim de propor estratégias mais eficientes, iii) Sugerir a modulação de um modelo de negócio baseado no Canvas.

Com o intuito de conseguir alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo qualitativa. As informações foram coletadas através de um questionário aplicado às empresas selecionadas no segmento alimentício. Para levantamento teórico foram selecionados artigos científicos relacionados à área de administração que contemplassem o tema geral.

## 1. MARKETING

Segundo Kotler (2021), o grande responsável por proporcionar o crescimento lucrativo e satisfatório em uma empresa, a fim de identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer estratégias para alcançar excelência, é o marketing. Esses fundamentos estão baseados no princípio dos 4 “Ps” (produto, preço, praça e promoção), centralizando esses mecanismos no posicionamento da marca e visibilidade do cliente, anulando a ideia de criação de algo novo.

O crescimento do marketing digital, de forma acelerada, proporciona às organizações um método diferente do marketing tradicional, podendo incluir o

cliente em seu processo de desenvolvimento de táticas voltadas ao marketing, trazendo por meios tecnológicos quais sugestões o cliente pode dar à empresa e após a organização recolher essas informações e direcionar sua tática para uma ação voltada a essas sugestões que foram propostas.

Adaptando-se as novas maneiras de comunicação, foi adicionado mais quatro pilares ao conceito do marketing. Apresentando os 8 “Ps” (pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização, precisão) garantindo um plano de marketing mais completo, com a intenção de realizar planejamentos voltado às estratégias no mercado que podem aumentar a visibilidade, a confiabilidade e a lucratividade nas empresas (CARDOSO JUNIOR, 2019).

Sendo assim, é de extrema importância o investimento aplicado de maneira precisa no marketing digital, fazendo atribuições que estreitam o relacionamento com o cliente, mediante o uso de plataformas online como Instagram, WhatsApp, YouTube entre outras. Com isso, torna-se indispensável o fomento de técnicas voltadas ao entendimento do comportamento do público alvo da empresa, acomodando um espaço de experiências de consumo. Dessa forma,

granjeando os resultados desejados (ASSIS, 2021).

### **1.1. AMBIENTE INTERNO**

A capacidade de uma empresa em estabelecer-se no ambiente é determinante para ter sucesso e sobreviver. O alto nível de competitividade que algumas enfrentam no mercado, e os próprios obstáculos resultam do sucessivo desenvolvimento da globalização. As empresas estão inseridas num ambiente que passa por constantes mudanças, devendo se adaptar a essas mudanças ambientais, com a finalidade de alcançarem um desempenho apropriado no decorrer do tempo (CASSOL, 2020).

No ambiente organizacional, o crescimento é resultado da atenção que foi dada às oportunidades e às necessidades de aplicação dos métodos organizacionais de forma eficiente e vantajosa (PRESRLAK, 2021). Quanto maior o comprometimento da gestão é possível que tenha um maior engajamento de toda equipe de forma que existam, na organização, condições de proporcionar a criação e aquisição de conhecimento (LUCCAS, 2022).

O pensamento estratégico é fundamental para quem quer alcançar o êxito empresarial sobrevivendo às constantes mudanças do mercado. O crescimento das empresas e a ampliação da sua complexidade alinhada à aceleração no ritmo das mudanças ambientais e estrutural

têm reivindicado das empresas uma maior capacidade de formular e complementar estratégias que facilitem na hora de enfrentar a concorrência (AGOSTINHO, 2018).

## 1.2. CANVAS

A ferramenta Canvas é de extrema importância e pode proporcionar um auxílio

de forma positiva e decisiva dentro de uma organização, sendo ela em pleno funcionamento ou em uma possível abertura de um empreendimento. Esta ferramenta leva fatores muito importantes para poder garantir ao empreendedor um resultado eficaz ao ser aplicado (SCHNEIDERS, 2020).



Fonte: Sebrae (2022).

O modelo de negócio Canvas apresenta um esquema visual de fácil entendimento. É realizado em forma de blocos para expor ao empreendedor os principais pontos do modelo de negócio. O modelo traz a função de poder auxiliar na fase de analisar uma oportunidade. Ao aplicar esse modelo e poder efetuar uma possível análise de mercado, o empreendedor terá informações importantes para determinar ações em sua organização (DORNELAS, 2020).

O quadro do modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder apresenta diversos blocos e cada um deles representa a criação de valor, quais os principais benefícios e propostas sobre o que diz o modelo de receita e quais serão os clientes que a organização atingirá (EISAPE, 2019). O relacionamento com o cliente pode ser necessário para o empreendedor entender quais as possíveis relações que os clientes esperam do mercado e se elas estão no modelo de marketing da organização. A proposta de valor é um dos blocos fundamentais para a organização se relacionar com os clientes e como atingir os resultados (AVENI, 2020).

Também consta em um dos seus blocos o assunto relacionado aos recursos da organização, o qual responderá ao empreendedor quais serão os principais recursos que a organização

terá que realizar para atingir a sua proposta de valor. No bloco, em relação aos parceiros, o empreendedor identificará quais serão meus possíveis parceiros chaves da empresa e quais delas irão atender a todas as necessidades de forma positiva (AVENI, 2018).

O uso da ferramenta do Canvas trará ao empreendedor um processo eficaz, em que ele terá um suporte ao longo de sua jornada. De modo que a conclusão que foi feita de seu modelo de negócio Canvas, desde o início da percepção do negócio até a geração de forma eficiente das possíveis estratégias dentro da organização, poderá ser usada como um diferencial e se destacar diante da competitividade atual (SILVA FILHO, 2018).

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo constitui com uma abordagem descritiva na tipologia qualitativa, visto que está direcionado a elucidação e remodelagem de conceito e ideias atinentes ao uso do Business Model Canvas, explorando conteúdos que auxiliem na desenvoltura de uma teoria voltada à orientação de mudanças a partir do levantamento e análise de dados para melhoria e possíveis soluções de problemas específicos (CRESWELL, 2021).

A importância de aplicação deste método sugere o aprofundamento das questões em estudo, descrevendo os dados reais e verificando-as a fim de observar possíveis dificuldades e como essas estão sendo consideradas pelos participantes. Além de salientar que não existe apenas uma maneira para solução de problemas, podendo levar a renovação de modelos eficientes e possibilitar a pormenorização desse conceito (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa qualitativa traz serventia aos estudos na área da administração por ser utilizada de maneira pura ou combinada por meio da abordagem mista. É a mais coincidente para tratar questões interpretativas, explicativas e descritivas comuns na área. (OLIVEIRA; CABANNE; TEIXEIRA, 2020).

### 3. RESULTADOS

Para obtenção dos resultados foi aplicado um questionário de forma qualitativa composto por 10 questões cujo o objetivo é facilitar e auxiliar elaboração do Canvas de acordo com as informações excedidas, esmiuçando resultados de criação de valor e estratégias de organização. Foram selecionadas três empresas do ramo varejista alimentício na cidade de Penedo-AL. Serão utilizados nomes fictícios para as empresas a fim de resguardar a imagem das mesmas e facilitar a descrição dos resultados.



Fonte: Adaptada de Sebrae (2022).

### 3.1 PROPOSTA DE VALOR

Dentro das organizações, a proposta de valor é muito importante para conseguir captar clientes. É completamente o centro do negócio que faz buscar a satisfação dos clientes que faz o desenvolvimento da organização (LUCION; FUJIHARA; ENDO; BULHÕES, 2020). Foi perguntado as pessoas responsáveis de cada empresa como ela poderá alcançar os clientes para entregar a proposta de valor. O supermercado X respondeu que somente utiliza website e suas redes sociais para conseguir entregar sua proposta de valor.

Já a organização Z, respondeu que eles utilizam website, pontos de vendas e suas redes sociais. Logo, eles abrangem não somente a busca da sua proposta de valor online, mas também presencialmente em seu ponto de vendas, fazendo com que a empresa domine esses elementos fundamentais os quais foram citados por organização Z e assim consiga atingir os dois públicos.

A empresa Y supermercado assinalou que apenas busca implementar sua proposta de valor em seus respectivos pontos de venda e também em suas mídias sociais, o que também dá a entender que a organização busca mesclar seu público presencial e online.

Segundo (ALMEIDA; NUNES, 2019) deixa extremamente claro que a proposta de valor é essencial para a decisão, planejamento e também com aplicação do modelo de negócio.

### 3.2 PARCEIROS CHAVES

As organizações atuais formam algumas parcerias para que possam alavancar os negócios. O que é fundamental dentro de qualquer tipo de negócio (PEREIRA; LEVINTON, 2020). Conforme essas informações, a empresa X expressou que somente os fornecedores são seus parceiros, assim como também a empresa Y. Sendo assim, essas organizações estão com poucos parceiros para que possam ter possíveis avanços do desenvolvimento em alguns setores. Para isso (QUEIROZ; FEITOSA; ESPINOLA; LACERDA, 2022), será necessário que essas organizações busquem incrementar experiências que sirvam para buscar diferenciação dos demais fazendo uma ação conjunta de outros possíveis parceiros.

Somente a organização Z apresentou outros tipos de parceiros além de seus fornecedores, relatou que a empresa utiliza como parceiro uma empresa de distribuição para que os seus produtos cheguem ao consumidor de uma forma mais rápida. Diante disso,

temos uma organização que poderia adotar uma parceria com alguma plataforma para auxiliar no fluxo de vendas

### **3.3 SEGMENTO DE CLIENTE**

Em relação ao segmento de cliente, foi perguntado as respectivas organizações quais serão os perfis dos clientes que frequentam a organização, a fim das mesmas conseguirem segmentar quais ações tomarem para o público que acessa esses supermercados. Empresa X relatou que moradores da cidade de Penedo-AL e pessoas de povoados circunvizinhos frequentam a organização. Além de atender também a demanda de pequenos comerciantes da própria cidade para que eles realizem o abastecimento de produtos ao seu comércio. Outrossim, os moradores de outras cidades próximas a Penedo-AL também são clientes da organização.

O supermercado Z também informou no questionário que atende aos moradores de Penedo-AL, povoados da região, moradores de outras cidades do baixo São Francisco e pequenos comerciantes que compram os produtos para revender e, principalmente, atinge os moradores do bairro Santa Luzia onde a organização fica localizada. A organização Y também informou que atende aos mesmos públicos das outras

organizações. Porém, diante de sua localização, ela atinge efetivamente uma parte público que vem de Neópolis-SE e circunvizinhos. Conforme o exposto, (CHAGUAY; FLORES; BAYAS; ZAPATA, 2019) pode-se concretizar que essas relações estabelecidas com os públicos são mantidas, mesmo em formas diferentes dos segmentos de mercado.

### **3.4 ESTRUTURA DE CUSTO**

Na etapa da descrição dos custos que estão envolvidos dentro das organizações, foi perguntado às pessoas responsáveis quais os principais custos que o empreendimento enfrenta atualmente. A empresa X expôs que o aluguel faz parte de um dos principais custos da organização. O empreendedor que não possui um edifício próprio tende a enfrentar esse custo em suas finanças. Também relatou que os impostos pagos pelas empresas atuais são gargalos que as instituições possuem, não só elas, mas como todo empreendedor em território nacional.

Os custos com os colaboradores também são enfrentados pelo empreendedor X, estando incluso como um dos custos mais caros da organização. E, por fim, o custo com o pagamento de energia elétrica, que é um dos elementos que toda organização



deve cumprir de forma permanente. Para solucionar a diminuição desse determinado custo, o empreendedor poderia adquirir placas solares na empresa, (ALMEIDA; ALMEIDA, 2022). Uma vez que o Brasil tem um grande potencial solar o investimento em placas fotovoltaicas, logo, é uma opção a longo prazo a fim de diminuir o custo com energia e, ainda assim, estará contribuindo com o meio ambiente com energia sustentável.

O supermercado Z também assinalou que os principais custos em sua folha de despesas são os impostos. A estrutura onde a organização está instalada não é própria, então consequentemente está incluso o custo com aluguel. Assim como a empresa X, o supermercado Z também arca com o alto custo de energia elétrica. Já a empresa Y, foi a única que mostrou uma visão diferente em sua estrutura de custos. Portanto (BRAGA; RAUPP, 2020) a gestão de custos da organização deve se alinhar com o posicionamento que a gestão adota no seu planejamento estratégico, uma vez que compreende a relação entre suas atividades, ela passa a ter uma visão qualitativa com as informações gerenciadas.

A empresa Y declarou que um dos seus principais custos são os fretes de algumas mercadorias e também com

uma despesa de manutenção, um ponto muito importante em função do desgaste operacional que toda organização possui terá esse tipo de despesa. Assim como as outras empresas, também revelou que arca com os grandes impostos propostos a essas organizações. Além disso, a organização expressou que o custo com energia elétrica é um dos principais. Sendo assim, (JESUS, 2019) as empresas varejistas em suas atividades precisam cumprir com as devidas regulamentações relacionadas aos custos de taxas, direitos trabalhistas e, consequentemente, impostos.

#### **4.5 FONTES DE RECEITA**

As fontes de receitas são delineadas para saber de onde virá o dinheiro necessário para executar as operações da organização (Martins *et al.*, 2022). Diante disso, foi perguntado as pessoas responsáveis quais são as fontes de receita de suas respectivas empresas. A empresa X assinalou que suas receitas são através de vendas presenciais, vendas através de delivery e ações de promoções dentro da loja.

Já a organização Z, assinalou que sua receita vem somente por vendas feitas presencialmente. O que pode acontecer a longo prazo é que ela possa estar perdendo receita por não adotar a modalidade de vendas online, o que é

essencial para as pessoas que buscam comodidade atualmente. Com a evolução da tecnologia, mudanças foram geradas no mercado, no marketing e nas distribuições. Com isso, (BOURBON; LAMAS, 2021) o que era totalmente presencial se tornou um mercado virtual. Logo, as empresas devem fazer essas adaptações acompanhado a digitalização. Sendo assim, a empresa Z poderia adotar essas mudanças a fim de que ofereçam um serviço de maior qualidade.

Por fim, a organização Y relatou, no questionário, que gera receitas na sua organização através de vendas presenciais, assim como as outras, em ações de promoções dentro da loja e também através de anúncios. Pode-se compreender que o foco dessas organizações são as vendas presenciais, sendo assim é sugerido que essas empresas tentem trabalhar mais as suas vendas online para que ela tenha mais um canal de vendas que gere lucro dentro da organização.

Portanto, a opção de vendas online é uma oportunidade que pode gerar bons resultados para a empresa a fim de que consigam adentrar nas posições em que o empreendedor almeja dentro da cidade de Penedo-AL (QUEIROZ; CALVOSA; FERREIRA, 2022).

#### **4.6 RELAÇÃO COM CLIENTE**

De acordo com as mudanças significativas no mercado atual, por causa da realidade ofertada pelas criações de novas tecnologias, as organizações buscam utilizá-las para se diferenciar e se destacar no mercado de trabalho (CARVALHO; ASSUNÇÃO; MOREIRA, 2018). No questionário aplicado, foi perguntado como as empresas fazem para comunicar-se com seus clientes e para os mesmos pagarem pelo produto deles e assim gerar uma fidelização da clientela.

A empresa Y informou no questionário que se comunica com os clientes através de mensagens pelo WhatsApp, ligação e pelas redes sociais. A empresa X respondeu que utiliza o WhatsApp e as redes sociais, porém a empresa Z utiliza apenas as redes sociais.

Todas as empresas informaram no questionário que utilizam a comodidade, agilidade e diversificação do produto para atrair os clientes e fazer com que eles paguem aquele determinado valor pelo que desejam.

#### **4.7 CANAIS**

A mudança constante da tecnologia faz com que as indústrias enfrentem novos desafios e se adaptem às várias maneiras de se relacionarem

com os clientes, visto que se renova constantemente devido à evolução de novos canais de comunicação (MAIA; OLIVEIRA, FUTAMI, 2019).

A empresa X respondeu que eles utilizam como canais de comunicação as vendas diretas no caixa, aplicativos de entregas e também tem um aplicativo próprio da empresa, que já é um diferencial nos dias atuais. A empresa Y afirmou que também tem um aplicativo e que as vendas diretas no caixa são as principais ferramentas dos canais de vendas. A empresa Z informou que utilizam a rede social da empresa e as vendas diretas no caixa.

#### **4.8 ATIVIDADES CHAVES**

Com o passar dos anos, as organizações não estão mais no controle do contato com os clientes. Atualmente, os consumidores, através da tecnologia, que comandam essa situação. Para que as empresas se mantenham em alta diante das mudanças do mercado de trabalho, será necessário que elas invistam mais no relacionamento a longo prazo com seus clientes (GARZARO; VAROTTO; PEDRO; RICCOMINI, 2020).

As atividades chaves da empresa Z são as divulgações e logísticas de entregas. As empresas Y e X acrescentam nas atividades a interação

com os clientes, oferecendo promoções para atraí-los e assim faturarem mais.

#### **4.9 RECURSOS CHAVES**

Estrutura organizacional é um mecanismo administrativo que trata a forma de como as atividades são divididas em uma empresa. Tem como responsabilidade organizar e dar direcionamento utilizando os meios que estão disponíveis (BARRETO; COUTINHO; BENEVIDES, 2020).

Nas respostas do questionário foi identificado que as empresas Y e Z possuem em comum o recurso principal, espaço físico. Diferentemente da empresa X que tem como recursos principais o espaço físico, equipamentos e sistema personalizado.

Portanto, a pesquisa efetuada nas três empresas do ramo alimentício trouxe uma visão ampla das organizações e com informações necessárias para realização do modelo Canvas. Observamos que as empresas estão acompanhando as mudanças constantes que o mercado atual enfrenta. Porém, em algumas delas foram identificados alguns fatores que precisam ser melhorados e que se forem incluídos no modelo Canvas, de forma geral, melhorarão a captação de clientes das mesmas e auxiliarão de forma clara

nas estratégias que a organização deverá seguir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou elaborar uma modelagem de negócios através do Modelo de Negócio Canvas para testar a sua eficiência e aplicabilidade, obtendo assim, uma inovação de modelo de negócio dos empreendimentos que foram selecionados.

O Quadro do Modelo de Negócio Canvas foi elaborado de forma padronizada para todos os estabelecimentos, pois de acordo com as análises realizadas, após a coleta de informações, verificou-se que as empresas poderiam alavancar seus negócios de acordo com o que foi elaborado.

Sendo assim, é importante mencionar que a aplicação de um Canvas é essencial para o desenvolvimento da organização e também para o empreendedor para que a organização possa atingir os seus objetivos em todos os aspectos, sendo eles internos ou externos a fim de fomentar os resultados esperados.

Em virtude dos fatos supracitados, o exposto artigo pretende contribuir para investimentos de novas abordagens para todas as empresas,

esquadrinhando possíveis resultados na criação de valores e estratégias dentro da organização, de tal maneira que as futuras gestões possam amparar os administradores em suas decisões e viabilizarem manifestações de experiências viçosas.

Desse modo, pela análise presente nessa pesquisa, sugerimos novos estudos para averiguar, entender e propor a modificação de um modelo de negócio baseado no Canvas, evidenciando os riscos e benefícios da metodologia aplicada, unificando protótipos e comparando os desfechos de acordo com as necessidades da temática. De forma a consolidar as inferências aqui apresentadas, da mesma maneira que favoreça estrategicamente com a estrutura teórica de pesquisa no domínio da tese.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Divin Lava.; LEMOS, Albano Freitas Sapalo.; ALBERTO, Nerino Manuel. Elaboração de uma Estratégia Empresarial para a Sustentabilidade do BPC-Saurimo, Província da Lunda Sul-Angola: Array. **Maestro y Sociedad**, v. 18, n. 4, p. 1584–1606, 2021. < Disponível em: <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/inde>

x.php/MyS/article/view/5438./ >.

Acesso em: 28 ago. 2022.

ALMEIDA, Alivinio; NUNES, Suzana Gilioli da Costa. A proposta de valor como elemento de negociação. **Revista gestão & sustentabilidade**, v. 1, p. 116-131, 2019. < Disponível em: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.10378> >. Acesso em 29 set. 2022.

ALMEIDA, Hermes Alves de;  
ALMEIDA, Ednaldo de Ceita Vicente de. Potencial da energia solar fotovoltaica no semiárido nordestino. **Revista concilium**, v. 22, p. 197-210, 2022. < Disponível em: <https://doi.org/10.53660/CLM-111-130> >. Acesso em 30 set. 2022.

ASSIS, Tássia De Moncada.  
**MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS E OS DESAFIOS DE CONSTRUIR RELEVÂNCIA E VALOR NAS REDES SOCIAIS.**  
Orientador: Andreia Teles Vieira. 2021.  
Relatório de estágio (Mestrado em Novos Media e Práticas Web) - FCSH: DCC - Dissertações de Mestrado, [S. l.], 2022. < Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/136412>. > Acesso em: 31 ago. 2022.

AVENI, Alessandro. Canvas social: tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor. **Revista JRG de estudos acadêmicos**, v. 1, p. 2595-1661, 2018. < Disponível em: <https://doi.org/10.29327/257411> >. Acesso em 28 ago. 2022.

AVENI, Alessandro. Do Canvas ao plano de negócio: Como transformar seu Canvas no Plano de Negocio. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 2. 2020. < Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/189>. Acesso em: 25 ago de 2022.

BARRETTO, Cyro; COUTINHO, Jaqueline; BENEVIDES, Luciana .  
Estrutura organizacional: estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, v. 1, n.p., 2020. <Disponível em: <http://200.0.202.7/index.php/femass/article/view/9>>. Acesso em: 29 set. 2022.

BOURBON, Rita; LAMAS, Marco.  
Modelos de negócio e internacionalização: o caso da Jump Willy. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, p. 48-69, 2021. < Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/>

PJFMA/article/view/550 >. Acesso em 02 out. 2022.

BRAGA, Lucas Neckel Paim; RAUPP, Fabiano Maury. Gestão de custos alinhada á tomada de decisão: o caso de uma empresa incubada de base tecnológica. **Revista de negócios**, v. 25, p. 25-44, 2020. < Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2020v25n3p22-44> >. Acesso em 01 out. 2022.

CARDOSO JUNIOR, Elias Couto. A importância do marketing digital para pequenas empresas: uma revisão integrativa. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2019. < Disponível em: <http://reinpeconline.com.br/index.php/reinpec/article/view/371>. >. Acesso em 27 ago. 2022.

CARVALHO, Larissy; ASSUNÇÃO, Maria; MOREIRA, Roseilda. Marketing de relacionamento para fidelização e retenção de clientes: um estudo de caso na Cerâmica Assunção. **Revista de Administração da UNI7**, v. 2, p. 191-219, 2018. < Disponível em: <https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistadaadministracao/article/view/804/495> >. Acesso em: 29 set. 2022.

CASSOL, Alexandre; MENEGHATTI, Marcelo Roger.; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; GUBERT, Lucilene. Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de micro e pequenas empresas (MPES). **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, p. 1-15 2020. < Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/8803>. >. Acesso em: 28 ago. 2022.

CHAGUAY, Luis Lozano; FLORES, Jorge Caicedo; BAYAS, Teófilo Fernández; ZAPATA, Ronny Onofre. El modelo de negócio; metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. **Journal of Science and Research**, v. 4, p. 87-99, 2019. < Disponível em: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786/576> >. Acesso em 30 set. 2022.

CRESWELL, John W; CRESWELL, John David. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. 2d. São Paulo: Empreende: 2020

EISAPE, D. The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach. **American Journal of Management Science and Engineering**, v. 4, n. 6, p. 91-107, 2019. < Disponível em: <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20190406.12>>. Acesso em: 25 ago de 2022.

GARZARO, Daniela; VAROTTO, Luís; PEDRO, Samara; RICCOMINI, Fernanda. Customer Relationship in Startups Companies: An Analysis of Publications in Marketing. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, p. 60–86, 2020. <Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/420>>. Acesso em: 29 set. 2022.

JESUS, Wenneson Rogério dos Santos de. Considerações sobre comércio formal e informal no Brasil. **Revista Humanidades e inovação**, v. 6, p. 68-76, 2019. < Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1272> >. Acesso em 01 out. 2022.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercado. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LUCAS, Taciana Maria Lemes de; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 106–125, 2022. < Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RIC/article/view/39520>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

LUCION, Erick Vinicius; FUJIHARA, Hillary Mariane Lapas; ENDO, Gustavo Yuho; BULHÕES, Ronaldo. Business model canvas aplicado a uma cooperativa de facionistas. **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo**, v. 5, p. 102- 120, 2020. < Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/374> >. Acesso em 29 set. 2022.

MAIA, Bruno; OLIVEIRA, Marco; FUTAMI, Andre. Inovação nos canais de comunicação como forma de comercialização. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V. 11, p. 44-64, 2019. < Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/4336/3141> >. Acesso em: 29 set. 2022.

MARTINS, Albert Silva *et al.* Proposta de ferramenta de gestão aplicada no setor de produção baseada no canvas e orientada pelo design thinking. **Revista H-Tec humanidades e tecnologia**, v. 6, p. 6-153, 2022. < Disponível em: <https://www.revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/270/201> >. Acesso em 02 out. 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: **um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. Business model generation: **A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: Wiley, 2010.

PEREIRA, Fernanda da silva; LEVINTON, Sabrina Giselle. Bussines model canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedora de vestuários femininos. **Brazilian Journals of Business**, v. 2, p. 2977-2993, 2020. < Disponível em: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-074>>. Acesso em 30 set. 2022.

PRESRLAK, Maria Inês.; ENDO, Gustavo Yuhó.; KATO-CRUZ, Érika

Mayuami.; BULHÕES, Ronaldo. Análise estratégica e propostas de intervenção: um caso prático em uma microempresa em Cascavel/PR. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. 1-20, 2021. <Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23695>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

QUEIROZ, Adylson Rhandor dos Reis Ramalho de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. O canvas e as ferramentas de marketing como pressuposto para tomada de decisão gestora. **Research, Society and development**, v. 11, p. 1-15, 2022. < Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30626> >. Acesso em 02 out. 2022.

QUEIROZ, Danylo Aguiar; FEITOSA, Niedja da Silva; ESPÍNOLA, Rafaella Soares; LACERDA, Jefferson Oliveira da Silva. O modelo canvas como ferramenta estratégica em empresas de turismo – o caso da empresa caribessa em João Pessoa/PB. **Ateliê do turismo**, v. 6, p. 63-68, 2022. < Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/16021> >. Acesso em 30 set. 2022.



- SANTOS, Marcella Silva dos.; MENEZES, Rafael Cezar. Aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas. **Revista Caderno de Negócios**, v. 1, p. 80-89, 2021. < Disponível em: <https://revista.unifeso.edu.br/index.php/cadernosdenegocios/article/view/3025/1050>>. Acesso em 27 ago. 2022.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crie novos modelos de negócios com o Sebrae Canvas**. <Disponível em: [https://sebraecanvas.com/#/?checkedSA\\_S=true](https://sebraecanvas.com/#/?checkedSA_S=true)>. Acesso em: 8 out. 2022.
- SCHNEIDERSS, Cláudia Rafaela. O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. *Brazilian Applied Science Review*, Curitiba, Paraná, Brasil. ISSN - 2595- 3621. v. 4, n. 4, p. 2147-2164 jul./ago.2020.
- SILVA FILHO, Alexandre Magno; SILVA, Rafael Rodrigues da; SILVA, Dmitryev Cyreneu da; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. de. O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta**, v. 16, p. 35-44, 2018. < Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/810/81058962003/81058962003.pdf> >. Acesso em 28 ago. 2022.
- SILVA, Jose Alan Barbosa da. Métodos e práticas colaborativas na cadeia de suprimentos: revisão de literatura. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 76-91, 2019. < Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p76-91.863>>. Acesso em 27 ago. 2022.