

BUSINESS MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PIZZARIA NO ALTO SERTÃO ALAGOANO

Igor Eduardo Santos de Melo (UFAL - Campus Sertão) iiggoorr12345@hotmail.com

Lucas Miguel Alencar de Moraes Correia (UFAL - Campus Sertão)

lucasalencar1000@hotmail.com

Lucas Cavalcante Machado (UFAL - Campus Sertão) lucas.kawalcante@yahoo.com.br

Kelvin Everton Santos de Melo (UFAL - Campus Sertão) kelvinevertonmelo@hotmail.com

Resumo

A construção de um modelo de negócio que se molde aos propósitos de um empreendedor é uma etapa essencial dentro do planejamento e, cuja adoção de ferramentas como o “*Business Model Canvas*”, revela-se um caminho facilitador para tal objetivo. Dentro desse contexto, o planejamento não deve se limitar somente na fase de abertura, pois em qualquer momento do funcionamento de um negócio, a ferramenta em questão, consegue ser aplicada, ao caracterizar a atual situação do negócio, visando assim, propor melhorias, ou até alterações, em alguns aspectos e, planejar os próximos anos de atuação. Com isso, este artigo apresenta um estudo de caso realizado através da aplicação da ferramenta *Canvas* em uma empresa atuante no alto sertão alagoano – no ramo alimentício por meio da comercialização de *pizzas* – onde se identificou aspectos dentro do negócio com potenciais mal ou não aproveitados. Como resultado, foram propostas melhorias viáveis sob a ótica de nove abordagens evidenciadas no *Canvas*: Segmento de clientes; Proposta de valor; Relacionamento com os clientes; Canais de comunicação; Parcerias; Fontes de receita; Recursos principais; Atividades chave e Estrutura de custos.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*, planejamento, modelo de negócio.

1. Introdução

O empreendedor é um agente atuante imbuído de saberes próprios, galgando a concretização da sua ideia em um negócio. Em razão disso, o seu olhar visionário tende a focar propriamente na força do diferencial agregado, ao invés de estruturá-lo. De modo que, para Carrasco et. al. (2014), tal situação alimenta uma postura ingênua de crescimento repentino do seu empreendimento sobrecarregado na ideia; tendendo assim, a aplicar conhecimentos com

bases em situações anteriores ou em pensamentos dedutivos de como fundamentar e conduzir um negócio.

Carrasco (2014) e Sebrae (2017) pontuam que o empreendedor deve ampliar suas perspectivas, entendendo a sua função enquanto agente transformador que precisa representar sua ideia suportado pela congruência entre seus saberes, conhecimentos técnicos e ferramentas de gestão estratégica, por sua vez, formatados em um modelo de negócio. Para tanto, existem inúmeras ferramentas e modelos de negócio que possibilitam promover o equilíbrio entre a capacidade criativa peculiar do empreendedor diante de problemáticas e variáveis inerentes de um mercado disputado. Dentre os quais, uma se destaca, por ser uma ferramenta de modelagem de negócio que o reparte em temáticas a ele pertinentes: o “*Business Model Canvas*”.

O *Canvas* é um instrumento que ajuda a iniciar bem um empreendimento (SEBRAE, 2017). Como também, o mesmo pode ser aplicado para trazer constantes melhorias ao negócio pautadas pelo dinamismo econômico e comportamental dos mercados. Devido a seu caráter de eficácia periódica, atualmente, ele se figura como a ferramenta mais utilizada no planejamento de negócios inovadores no Brasil; tanto na condução de um novo empreendimento, assim como, para repensar modelos de negócio já existentes.

Portanto, o desígnio deste trabalho centra-se, por meio de uma abordagem qualitativa, na análise de um estudo de caso, dada pela aplicação da ferramenta “*Business Model Canvas*” em um pequeno negócio de cunho familiar; objetivando investigar possíveis falhas na estrutura, cultura e gestão interna e externalidades da empresa. E, por conseguinte, propor alterações tanto benéficas quanto viáveis dentro do contexto em que a mesma se encontra.

2. Referencial teórico

2.1 Micro e pequenas empresas de cunho familiar

As micro e pequenas respondem por 27% do PIB do Brasil (VEJA, 2017); de maneira que tal representatividade se apoia da necessidade em que muitos brasileiros tendem a materializar os seus espíritos empreendedores através da abertura do próprio negócio. Para tanto, Freitas e Barth (2012), explicitam que as empresas brasileiras, majoritariamente, são de natureza familiar; onde a carência de uma gestão formal encontra-se difusa justamente por causa da cultura informal difundida, principalmente, pela figura do empreendedor.

De acordo com o Sebrae (2009), todo o desenvolvimento empresarial se inicia por uma questão de empreendedorismo; se vê uma oportunidade e, em seguida, esta tende a ser posta em prática rapidamente. Ou seja, não há um balizamento voltado a sua sustentabilidade a longo prazo como preocupação inicial.

A inexperiência do aspirante a empresário em lidar com as operações burocráticas do dia a dia de uma empresa, tais como impostos, fluxo de caixa, financiamentos, carga tributária, além de falta de planejamento na constituição do empreendimento são fatores que podem levar ao fechamento de uma empresa em seus primeiros anos de vida (ADMINISTRADORES.COM, 2010).

Além disso, as chances de insucesso que a envolve perpassam também por questões como a sucessão do negócio. De modo que, Petry e Nascimento (2007), Freitas e Barth (2012) e a Revista Exame (2016) salientam a fragmentação involuntária de direcionamento da gestão interna como consequência. Ainda por estes autores, ao título de exemplo, ocorrem casos da existência de até três gerações de uma mesma família administrando um negócio cada qual a sua visão.

Posto isso, a cerne das motivações anteriormente elucidadas está na falta de um planejamento estratégico via a adoção de um plano coeso de gestão sustentado, por sua vez, através um modelo de negócio de visão sistêmica. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles (SEBRAE, 2009). Do contrário, seu funcionamento se desenvolveria de modo superficial, sem ter dados concretos de uma percepção do negócio, público-alvo e uma análise estruturada para redimensionar sua posição e possibilidades futuras de crescimento.

2.2 Business model canvas

Para Teece (2010) um modelo de negócio determina como a empresa cria e entrega valor aos clientes e, em consequência disso, recebe os resultados pretendidos em lucros. Ao passo que, o plano de negócio, segundo o Sebrae (2013), vai além de entender e visualizar como a empresa produz e entrega o seu produto ou serviço ao comprador; ele consegue observar o que é realmente negociado e como um empreendimento pode criar e/ou fortalecer sua proposta de valor.

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). De forma que, apoiado pelo uso de

ferramentas de gestão com visão holística, o negócio pode ser destrinchado sobre aspectos que o compõe (segmentos de clientes, obtenção de recursos, receita, custos, canais de atendimento, etc.); tornando sua análise muito mais clara e precisa no intuito de facilitar a tarefa de identificar pontos que devem ser aprimorados ou até mesmo alterados completamente.

Figura 01: *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Marins (2017)

A proposta de Osterwalder e Pigneur (2011) apresenta na figura 01 a estrutura de um modelo de negócio dividido em nove pequenos quadros distribuídos em quatro quadros maiores que juntos formam um grande panorama descritivo de apelo visual no intento de tratar os principais questionamentos que regem um empreendimento; nominado de *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios".

No intuito de não provocar interpretações dúbias durante sua aplicação, Osterwalder e Pigneur (2011), descreveram objetivamente os nove componentes, formalizando as perspectivas de cada um a serem tomados em consideração no momento de contextualização do negócio, conceituados na tabela 01.

Tabela 01: Descrição dos nove componentes do modelo *Canvas*

Nome	Descrição
Segmento de Cliente	É o estudo do nicho de consumidores no qual a empresa pretende dar destaque; propor inovações, tecnologias, serviços e produtos para o público específico.
Proposta de Valor	É o estudo do que o consumidor está comprando além do produto em si. Por que os compradores preferem comprar de determinada empresa, mesmo que mais caro, do que comprar na empresa concorrente algo semelhante.
Canais	É o estudo dos meios que ligam o Segmento de Cliente e Proposta de Valor. Servem

	como facilitadores para que o consumidor consiga conhecer e ter acesso ao seu produto.
Relacionamento de Clientes	É o estudo das relações da empresa com o cliente, podendo variar de um relacionamento pessoal e direto até um relacionamento online e indireto
Fontes de Receita	É o estudo de como o capital retornará para a empresa, quais as possibilidades de receita do negócio.
Recursos Principais	É o estudo de todo o conjunto necessário/essencial para a empresa conseguir operar da maneira correta, sem nenhum percalço.
Atividades Chave	É o estudo de todas as atividades que a empresa necessita exercer para conseguir alcançar a proposta de valor que ela pretende comercializar.
Parcerias Principais	É o estudo das principais parcerias com pessoas jurídicas e até físicas para que o negócio surja e/ou permaneça no mercado.
Estrutura de Custo	É o estudo de todas as fontes de receita negativas que a empresa terá, todos os gastos necessários para conseguir operar.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Na consonância das colocações do Sebrae (2013), Carrasco (2014), Moreira e Ramos (2016), se evidencia, então, a construção do modelo *Canvas* como um mapa visual pré-formatado apresentando uma visão integrada do negócio que busca ser altamente colaborativo quanto ao estudo da viabilidade de negócios novos ou existentes por meio do envolvimento opinativo de todos os envolvidos que o visualizam.

3. Metodologia

Os procedimentos metodológicos configuram-se em uma variação do estudo de caso: a pesquisa-ação. Pautada por Miguel et.al.(2012) e Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa-ação o pesquisador é um observador do objeto de estudo, de maneira que se utilizando da observação promove uma relação interveniente, ou seja, cooperativa com os participantes inseridos. Ainda por Prodanov e Freitas (2013), cabe caracterizar o estudo como de natureza aplicada, visto que a produção de conhecimentos via aplicação dos procedimentos possui o intuito de influir sobre a própria amostra.

Baseado em Kauark, Manhães e Medeiros (2010), o estudo revela-se por explicativo-descritivo; no primeiro, ao avaliar a natureza e intensidade de todos os aspectos, atributos, limitações e potenciais que integram o universo estudado e, descritivo, por expor as relevantes

características dos mesmos. Posto isso, para tais objetivos Prodanov e Freitas (2013) aludem que se faz imprescindível técnicas padronizadas de coleta de dados.









Assim, para o estudo em questão, decorre da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*, junto aos responsáveis pela empresa, com o propósito de mapear eficazmente todo o negócio. Em seguida, analisar-se-á cada quadro do *Canvas*, galgando identificar pontos onde as abordagens não são as ideais para o público ao qual se atende, assim como, para a proposta de valor vendida. Ao fim, ter-se-á possíveis alterações a serem propostas em algumas ações com a finalidade de melhorar o desempenho da empresa em diversos aspectos.

4. Apresentação resultados e propostas de melhoria

4.1 Visão sistêmica do negócio

A empresa estudada está localizada no alto sertão alagoano, sendo de caráter puramente familiar, onde todos os 3(três) funcionários são os próprios membros da família. A mesma atua no ramo de pizzeria aproximadamente 10 (dez) anos, possuindo um conhecimento já estruturado sobre um negócio dessa natureza; devido às experiências vivenciadas durante o período de funcionamento. Dito isso, com a aplicação da ferramenta se resultou no quadro 02 exposto abaixo.

Quadro 02: Dados do negócio disposto no modelo *Canvas*.

Parceiros Chave 	Atividades Chave 	Proposta de Valor 	Rel. com o Cliente 	Segmento de Clientes 
Distribuidora de Lenha, Mussarela, Bebidas em Geral, Verduras, Internet, manutenção de ar-condicionados, Distribuidora de Chocolate.	Assar/cozinhar, Entrega, Preparo da Massa com agilidade, Serviço de Atendimento, Limpeza de todo o ambiente.	Qualidade do Produto; Sabores Variados; Flexibilidade de Preços; Ambiente Climatizado e boa localização;	Entrega a Domicílio; Bom Atendimento; Agilidade (fabricação e entrega da pizza); Acessibilidade;	Público em Geral: Idosos Jovens Adultos
	Recursos Chave 		Canais 	
	Lenha; Farinha de Boa Qualidade; Água, Energia, Produtos de Limpeza, Hortalizas frescas, Funcionários; Carro;		Redes Sociais; Planfetos; Rádio;	
Estrutura de Custos 		Fluxo de Receitas 		
Energia, Mão de Obra (para logística dos suprimentos), Internet, Funcionários, Lenha, Água, Produtos de Limpeza, Hortalizas, Ingredientes, Divulgação.		A vista;		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Por se tratar de uma pizzaria, o público-alvo é, em sua grande maioria, composto por jovens, adultos e idosos. Não obstante, a relação entre a empresa e o cliente é realizada por meio do atendimento pessoal/direto e, também, de *call center* (entrega e consulta). Enquanto que as formas de comunicação visual se dão através de panfletos distribuídos na cidade, ações de marketing nas redes sociais e anúncios em rádio.










Os fatores diferencial e qualidade no produto encontram-se conjugados pelo uso de técnicas e insumos para que a *pizza* possua valor agregado através de sabores diferenciados que atendam a todos os gostos do público; somado a prestação de serviço via flexibilidade dos preços; ambiente climatizado e boa localização igualmente como propostas de valor da percebidos no ambiente físico da pizzaria.

As atividades chave são: preparo da massa e dos ingredientes com agilidade, assar/cozinhar, serviço de atendimento, entrega em domicílio, limpeza de todo ambiente. Ao passo que os recursos chaves são: lenha, farinha de boa qualidade, água, energia, produtos de limpeza, hortaliças frescas, funcionários, carro. Os parceiros chaves são: distribuidora de lenha, de frios (muçarela e presunto), de bebidas em geral, provedor de internet, empresas de manutenção de aparelhos eletrônicos e a distribuidora de chocolate;

4.2 Propostas de melhoria

Ao se aplicar a ferramenta *Canvas*, segundo os procedimentos metodológicos anteriormente expostos, percebeu-se, por parte da empresa, a necessidade de um comportamento ponderado quanto ao tratamento prioritário perante algumas problemáticas em detrimento de outrem; enquanto que, há determinadas problemáticas que deveriam inovar e outras mudar a abordagem de uma maneira “radical”. Diante disso, abaixo segue o quadro 03 proposto para a empresa em questão:

Quadro 03: Propostas de melhoria dispostas no modelo *Canvas*.

Parceiros Chave 	Atividades Chave 	Proposta de Valor 	Rel. com o Cliente 	Segmento de Clientes 
Distribuidora de Lenha, Distribuidora de Frios, Distribuidora de Bebidas em Geral, Distribuidora de Verduras, Provedor de Internet, Empresas de manutenção de aparelhos eletrônicos, Distribuidora de Chocolate, Distribuidora de Massa, Contabilidade,	Preparo da Massa e dos Ingredientes com agilidade; Assar/cozinhar; Serviço de Atendimento; Entrega a domicílio; Limpeza de todo local; Manutenção dos Equipamentos Elétricos;	Qualidade do Produto; Sabores Variados; Flexibilidade de Preços; Ambiente Climatizado e boa localização; Acessibilidade; Eficiência; Conectividade; Som Ambiente;	Atendimento Pessoal/Direto; Atendimento Online (Entrega e consulta); Call center;	Público em Geral: Idosos Jovens Adultos
	Recursos Chave 		Canais 	
	Forno; Freezer; Computador, Televisão; Impressora de Nota Fiscal; Roteador; Telefone; Smartphone; Ar-condicionado; Lenha; Home Theater; Talheres em geral; Mesas; Cadeiras; Alimentos Frios e Congelados; Farinha de Boa Qualidade; Água, Energia, Produtos de Limpeza, Hortaliças frescas, Funcionários, Carro;		Redes Sociais (Grupo de Whatsapp para adultos e instagram para os jovens); Rádio (para os idosos); GPS (aparecer no mapa);	
Estrutura de Custos 		Fluxo de Receitas 		
Energia, Mão de Obra (para logística dos suprimentos), Internet, Funcionários, Lenha, Água, IPTU, Combustível, IPVA, Produtos de Limpeza, hortaliças, Ingredientes, Divulgação, Manutenção/Reparo, DAS, Contador.		A vista; Cartão (Débito e Crédito);		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.2.1 Segmentos de clientes

Por se tratar de uma pizzaria, o negócio consegue atingir os públicos-alvo mais genéricos: jovens, adultos e idosos. No entanto, não fora feita proposta alguma de alteração nesse quadro, ou até um estudo focado em nichos específicos de clientes, pois a empresa não sente a necessidade de focar em grupos específicos, pressupondo todos no público geral como potenciais consumidores.

4.2.2 Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente é feito por meio do atendimento pessoal/direto e do *call center* (entrega e consulta). Nesse caso, a sugestão centra-se na adoção de um atendimento virtual (entrega e consulta), pois, atualmente, a maioria das pessoas estão conectadas à *internet*, sendo vista como um canal de relacionamento mais prático do cliente interagir com a empresa sem ter que ir até ela.

4.2.3 Canais

Hoje, os clientes chegam até a pizzaria através de panfletos, redes sociais e rádio. Como sugestão, tem-se a retirada dos panfletos, por ser um meio de comunicação que demandava custos e disponibilidade para os funcionários abordarem o público nas ruas. A rádio fora conservada, pois segundo estudos realizados em paralelo ao preenchimento do quadro *Canvas*, notou-se que as rádios locais do sertão alagoano possuem um grande público de ouvintes, sendo, por conseguinte, importantes formadoras de opinião.

Igualmente, as redes sociais permaneceram, dado que a pesquisa apontou que 40% da população mundial utiliza uma rede social de maneira ativa; porém, fora aconselhado amadurecer o perfil da pizzaria no *instagram*, *facebook*, além da criação de grupos no *whatsapp* para postar as promoções, novidades e informações complementares. A criação de um ponto de localização no *Google Maps*, também fora recomendada para que os clientes possam localizar, avaliar e chegar ao estabelecimento guiados previamente devido a avaliação feita pelos consumidores antigos e usuários da plataforma eletrônica (*Google*).

4.2.4 Proposta de valor

Apesar das propostas de valor serem muito bem pontuadas, foram sugeridas algumas adições. Sendo estas: acessibilidade (rampas e banheiro adaptado para que aqueles que apresentem necessidades especiais não tem nenhuma dificuldade em acessar o local); eficiência (usar uma técnica especial de preparação da massa que diminui o tempo de fermentação da massa) e, conseqüentemente, o *lead time*; conectividade e som ambiente (para que os clientes se distraiam acessando as redes sociais e/ou ouvindo músicas enquanto aguardam a chegada dos seus pedidos).

4.2.5 Atividades chave

Nesse aspecto a empresa possui todos os saberes intrínsecos as atividades necessárias para entregar sua proposta de valor; entretanto, são indicadas duas possibilidades: a manutenção periódica da estrutura de atendimento e dos equipamentos eletrônicos visando prolongar a vida útil dos mesmos. E, cursos, atualizações e reciclagens dos funcionários envolvidos com intuito de renovar conhecimentos já existentes, assim como, agregar novos.

4.2.6 Parceiros chave

Neste tópico foi sugerida a criação de mais duas parcerias: uma delas seria com uma distribuidora de massa para conseguir melhores preços na compra; a outra, do ramo de contabilidade, galgando adquirir um controle maior de todas as receitas.

4.2.7 Recursos chave

Foram adicionados novos recursos-chave, resultando em: forno, freezer, computador, televisão, impressora de nota fiscal, roteador, telefone, smartphone, ar-condicionado, lenha, *home theater*, talheres em geral, mesas, cadeiras, alimentos frios e congelados, farinha de boa qualidade, água, energia, produtos de limpeza, hortaliças frescas, funcionários, carro;

4.2.8 Estrutura de custo

Pretendendo obter uma discriminação mais específica, foram acrescentadas novas estruturas de custos como consequência das alterações sugeridas em outros quadros, resultando na listagem abaixo: energia, mão de obra (para logística dos suprimentos), *internet*, funcionários, lenha, IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), combustível, IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores), produtos de limpeza, hortaliças, ingredientes, manutenção/reparo de equipamentos e contador.

4.2.9 Fluxo de receitas

Atualmente, a única forma de pagamento é a vista. Por sugestão, outras formas precisariam ser englobadas como seria nas modalidades de pagamento a partir do cartão de crédito e débito, para que o cliente possa ter essa flexibilidade de escolher a forma de pagamento mais conveniente.

5. Conclusão

O estudo de caso buscou aplicar a ferramenta *Business Model Canvas* em uma empresa já estabelecida no mercado com atuação unicamente focada no ramo alimentício; em específico, uma pizzaria. Mediante a metodologia estabelecida na seção 3, houve a aplicação do método *Canvas* para um novo contexto incomum, uma vez que este é apresentado como um

instrumento direcionado para empreendedores e empresários ávidos em abrir um novo negócio.

Do contrário, se pôde constatar sua aplicabilidade em empresas já estabelecidas que não estejam em processo embrionário, onde as estratégias se centram em amadurecer o negócio partindo de experiências vivenciadas em seu mercado de atuação. Como resultado, observou-se que em alguns pontos a empresa já possuía bem definida a sua atuação, enquanto que, em outros, forneciam definições falhas e superficiais. Em consequência disso, foram propostas no quadro 03 algumas alterações relevantes para um melhor desempenho.

Com isso, conclui-se que o *Model Business Canvas* deve ser trabalhado como uma ferramenta de planejamento periódico ao auxiliar as empresas na identificação das melhores estratégias para sua atuação; partindo-se da premissa de interpretação do modelo como um contraponto entre as expectativas e a realidade percebida durante as avaliações, melhorias e etapas evolutivas de um negócio.

REFERÊNCIAS

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: Um guia prático** - Itabuna: Via Literarum, 2010.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, Set./dez. 2012.

MARINS, Antomar. **O que é Business Model Canvas**. Disponível em: <<http://profamarins.blogspot.com.br/2017/04/o-que-e-business-model-canvas.html>> Acesso em: 11 jan. 2018.

MELO, Luísa. 2016. Os motivos porque tantas empresas familiares fracassam. **Revista Exame**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/>> Acesso em: 05 jan. 2018.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (organizador). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão das Operações**. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MOREIRA, Daniela. RAMOS, Ohdara G. S. Ferramentas de gestão para as micro e pequenas empresas. Dissertações Faculdade de Pídamonhagaba, 2012. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/454/1/MoreiraRamos.pdf>> Acesso em: 07 jan. 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2.ed. – Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

SEBRAE. **Cartilha do empreendedor**. 3 ed. rev. e ampl. – Salvador: Sebrae Bahia, 2009.

Idem, 2013. **Cartilha**: Como construir um modelo de negócio para a sua empresa: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/o%20quadro%20de%20modelo%20de%20neg%C3%B3cios.pdf>> Acesso em: 05 jan. 2018.

Idem, 2017. **Site Nacional**: Como construir um modelo de negócio para a sua empresa. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 07 jan. 2018.

REDAÇÃO. 2017. Micro e pequenas empresas têm inadimplência recorde, diz Serasa. **Revista Veja**.

Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/micro-e-pequenas-empresas-tem-inadimplencia-recorde-diz-serasa>> Acesso em: 07 jan. 2018.

TEECE, David J. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. ScienceDirect. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>> Acesso em: 07 jan. 2018.