

# **Empreendedorismo no mercado digital: Como identificar e inserir ferramentas no negócio adequadas as demandas dos clientes digitais**

**Amanda Leticia Machado Fernandes**

**aamandyka@hotmail.com**

**UEZO**

**Marcos Ferreira**

**mvcalvosa@yahoo.com.br**

**UFRRJ**

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

**UFRRJ**

**Resumo:** Os objetivos do trabalho foram (i) investigar a relação acadêmica e prática entre o tema comportamento do cliente e ferramentas de modelos de negócios existentes, e (ii) propor um framework contendo uma sequência de ações e passos que possam ser utilizados para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de sua performance gerencial e comercial. Para essa finalidade foi elaborada uma pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Periódico Capes (2021), e não foi achado trabalho científico ou acadêmico com a proposta de relacionar ambos os temas presentes no estudo do marketing ou de gestão comercial. A partir de trabalhos selecionados na fase da bibliometria foi composta a pesquisa bibliográfica. A contribuição teórica do trabalho foi trazer uma literatura atualizada de apoio a interface entre os temas propostos. A contribuição prática do trabalho foi a elaboração e descrição de um modelo teórico preliminar e autoaplicável no ambiente organizacional de tomada de decisão a partir de elementos mercadológicos e comerciais, presentes no cotidiano do gestor e da organização. A principal conclusão foi que o modelo ainda parece incipiente, necessitando de maior suporte, aplicação e validação para o seu uso generalizado.

**Palavras Chave:** Marketing - Comportamento do cli - Business Model Canva - -

## 1. INTRODUÇÃO

O comportamento dos clientes contemporâneos, nativo ou incorporador dos meios digitais de atuação, mostra uma disposição para explorar novas ofertas, por meio dos sites de *e-commerce* – portais de compra que invadem a maior parte das residências de clientes, que não mais precisam se deslocar para lojas físicas, para exercer as suas predileções de consumo. Apesar de parecer uma oportunidade mais igualitária e participativa, segundo Basco (2017), as empresas menores, com poucos recursos, sem (i) uma cultura enraizada nesse novo modelo de negócios e (ii) conhecimento limitado sobre as ferramentas disponíveis para efetuar de forma competitiva a operação, não são capazes de pôr em prática, de forma eficaz e adequada, as operações necessárias para atender, de modo sustentável e periódico, os seus clientes. A globalização, a Internet e o aumento da concorrência somados a fenômenos mais recentes, tais como: aumento do empreendedorismo; mudanças culturais e sociais recentes; intensificação de experiências de trabalho remotas; uso de smartphone e celulares ativos (com conexão estável de Internet) como oportunidade de conexão, interação, busca e de execução de novos negócios; propaganda e divulgação de produtos e serviços por meio de redes sociais; usos incrementais e inovadores de tecnologia de informação e comunicação; e a pandemia e seus efeitos sociais, psicológicos e econômicos (CALVOSA *et al.*, 2020; FERREIRA *et al.*, 2021) mesclam estratégias consolidadas e de vanguarda usadas por competidores do setor, com o objetivo das empresas se diferenciarem.

Sobre os efeitos sociais, psicológicos e econômicos que a pandemia de COVID-19 gerou na gestão de organizações, mudanças de hábitos comerciais e nas relações de consumo, Guimarães Jr. e colaboradores (2020) apontam que é possível, a partir de sua pesquisa, confrontada com outras secundárias que analisaram, observar uma inicial e inevitável retração da demanda, a assunção de custos de paralisação de operações, a geração de aumento nas expectativas negativas dos consumidores, a dificuldade de acesso ao crédito e a alteração de estratégias de divulgação e marketing, de pagamento e de entrega. Todos esses fatores tendem a modificar a forma como as organizações percebem os clientes. Também, como as mudanças de hábitos e as alterações sociais interagem e definem aproximações comerciais e comportamentais com as empresas nas quais efetuarão as suas compras e exercerão as relações de consumo. Porém, para Janjevic e Winkenbach (2020), o cenário comercial virtual atual parece apresentar maiores possibilidades de divulgação, de negociação e de pagamentos, mas sem garantias de entrega de produtos, satisfação do cliente e compreensão de suas necessidades.

Autores como Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019) defendem uma estratégia diferenciada para empresas de pequenos e médio portes investirem em comunicação e atendimento como formas de criar um relacionamento especial com o público, apesar de suas desvantagens em relação à estrutura, ao alcance e à capacidade de gestão do ciclo do produto, com maior sensibilidade na ponta da cadeia. Enquanto, Cardoso e colaboradores (2020) percebem a necessidade de pequenas e médias organizações se aproximarem de órgãos de fomento ao empreendedorismo e promoverem a gestão contemporânea, como práticas que deverão permitir forma de alcançar melhores resultados no mercado, para o crescimento e sustentação dos negócios ao longo do tempo. Kotler e Keller (2019) apontam que os elementos críticos que moldam o comportamento dos clientes são os seguintes fatores: culturais, pessoais e sociais.

Rangaswamy e colaboradores (2020) sustentam que iniciativas de gestão, mais se ligam ao mercado virtual e às plataformas digitais, com o objetivo de alcançar o seu público-alvo e melhorar a qualidade da interação entre cliente e empresa, não podem ser concebidas e executadas dissociadas de ações e de implementações do marketing, o que envolve os fenômenos contemporâneos. O que, como resultado, poderá permitir a expansão da base de clientes, estabelecer novas estratégias e melhorar a competição de pequenos e médios

negócios (PANDEY, 2020). E Calvosa (2008) defende que a relação entre planejamento, compreensão das necessidades e do perfil do consumidor ou comprador, ações de marketing, conquistas de clientes potenciais e estratégias a serem implementadas deverão fazer parte de um modelo de negócios próprio e customizado, que já seja concebido com tal nível de desafio, para que as ações de esforços, tempo e recursos da organização não se percam pelo caminho ou sejam diluídos em iniciativas individuais de gestores e empreendedores.

Xara-Brasil, Hamza e Marquina (2018) defendem que, mesmo grandes marcas do mercado, não estão totalmente prontas para captar as diferenças de cultura dos seus consumidores e todas as oportunidades surgidas, em sua gestão de marketing. No atual cenário, se por um lado aumentaram as oportunidades de atendimento virtual e de aproximação com clientes distantes, também cresceu a complexidade da cadeia de suprimentos, talvez, mostrando algumas fragilidades e novos “gargalos” existentes. Uma grande parte das organizações de todos os portes, especialmente as pequenas e médias, podem estar desorientadas, realizando algumas operações, iniciativas comerciais e tentativas de interação com o mercado de forma empírica, ao tentar implantar novas estratégias em seus negócios. Diferentes tipos de clientes potenciais exigem distintas formas de aproximação, de divulgação de produtos e de serviços; com iniciativas customizadas e direcionadas para os interesses de relacionamento comercial desse novo perfil de comprador ou consumidor, para aumentar a taxa de conversão entre “navegadores virtuais e visitantes dos sites” em possíveis ou efetivos clientes. Diante disso, a presente pesquisa buscou responder: - como gerar, para pequenos e médios negócios, uma forma de planejar ações sustentáveis de marketing e um modelo de negócio gerenciável, a partir da identificação do perfil dos clientes?

O objetivo principal do trabalho foi investigar a relação acadêmica e prática entre o tema comportamento do cliente de acordo com as novas demandas sociais e culturais, com o planejamento de marketing e os modelos de negócios existentes, a partir de pesquisas secundárias. Como objetivo secundário propor um de framework, de acordo com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada, na ausência da literatura, contendo uma sequência de ações que possam ser utilizadas para auxiliar pequenas e médias organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de sua performance gerencial, quando analisados, previamente, a classificação de seus potenciais clientes.

O público-alvo que justifica a relevância do trabalho é composto de estudantes de graduação e pós-graduação em diversas áreas interdisciplinares do saber, principalmente, Administração, Engenharia de Produção, Empreendedorismo, Gestão e Negócios que estudam os temas propostos e a sua interrelação, também, acadêmicos e gestores de pequenas e médias organizações. Atestada a sua originalidade por não se achar na base de dados Periódico Capes (2021) trabalhos publicados, entre os nacionais, que sugiram a relação, análise e proposta de instrumento de tomada de decisão organizacional conforme proposto e a análise contemporânea de todos os temas reunidos, sob a mesma ótica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A mudança gradual no relacionamento entre clientes e lojas físicas para o mercado digital trouxe novos pontos de preocupação para os gerentes de pequenas e médias empresas. As suas estratégias de divulgação no meio digital exigem cada vez mais criatividade para conseguir se sobressair diante da concorrência, além de massivos investimentos e campanhas publicitárias. A necessidade de influenciar consumidores passou a ser medida pelas métricas das redes sociais, mas que nada importam para o gerente se não há conversão desses visitantes em clientes da marca. São tantos os fatores que influenciam o comportamento do consumidor e/ou comprador que podem ser alocados em grupos, como o dos fatores culturais, sociais e pessoais, mas que diferente das compras físicas no *e-commerce*, esses mesmos fatores do dia a dia representam apenas parte do “pacote” a ser considerado. As informações no meio online,

comentários de outros usuários e satisfação com a empresa representam os outros fatores que influenciam no momento que um possível interessado vai de fato efetivar uma compra digital (KOTLER; KELLER, 2019; BHATNAGAR; PAPATLA, 2019).

Para Schreiner, Rese e Baier (2019), as empresas pequenas apresentam dificuldades em implementar estratégias de marketing para alavancarem suas vendas. Pela falta de recursos ou pela baixa experiência gestora, organizações de menores portes demoram a adotar atitudes eficientes capazes de desenvolver um relacionamento com o cliente que atenda de modo preciso as suas necessidades e desejos (BASCO, 2017). Contribuindo com o tema, Rozentale e Baalen (2021) acolhem a ideia de que o uso de modelos de negócios por parte dos gestores, principalmente de organizações sem essa experiência e cultura prévias, como, comumente, as de pequeno porte, podem adicionar valor ao negócio e promover meios para alcançar melhores resultados na gestão.

## 2.1. COMPORTAMENTO DOS CLIENTES

Na busca em criar uma marca voltada para o mercado virtual, a empresa poderá se iludir pelo tráfego de visitação que recebe em seus canais digitais. Um maior número de visitantes poderá sinalizar maiores perspectivas de negócios, mas há ainda uma etapa quando se fala em transformar visitantes em de fato clientes. Da mesma forma que ocorre nas lojas físicas, para gerar vendas nos sites das empresas ou demais canais virtuais é preciso antes conquistar o público, apresentar vantagens e benefícios. O marketing se torna ainda mais importante quando serve como forma de impulsionar as estratégias de comunicação da empresa, servindo como ponte entre o que o cliente precisa saber sobre o negócio e a mensagem que se deseja passar (SCHREINER; RESE; BAIER, 2019).

É papel do marketing criar estratégias para que o seu público alvo alcance e se sinta confortável em fazer transações comerciais por meio de mídia digital. Contudo, as mudanças no consumo e nos hábitos das pessoas criaram no mercado variações e exigências no padrão de consumo. Identificar padrões de consumo não é tarefa fácil para grandes empresas que dispõem de muitos recursos, quanto mais, para empresas menores. As estratégias e ações de pequenas e médias empresas não são baseadas apenas na quantidade de recursos que possui. Por isso, o gestor, de forma ativa e inventiva, passa a ocupar um papel de destaque nas atividades, como decisor de alternativas a serem traçadas pela empresa (CLOUGHTON, 2020; BASCO, 2017).

Calvosa (2008) aborda as características que diferenciam termos tão comuns do cotidiano empresarial, palavras como consumidor, comprador e cliente ganham definições próprias demonstrando que compradores representam uma parte do público que apenas tem a intenção de adquirir determinada mercadoria. Consumidores constituem o grupo que, de fato, faz uso do produto/serviço. Enquanto, os clientes representam a denominação mais comum para o público e, de forma genérica, é usado para compreender ambas as funções e papéis de compradores e consumidores, como atores no processo de vendas. Hippel e Kaulartz (2021) e Bhatnagar e Papatla (2019) reafirmam o papel do cliente como elemento fundamental na sustentação das empresas. Os clientes afetam e orientam as decisões dos gestores quando buscam desenvolver suas estratégias empresariais (KOTLER; KELLER, 2019).

Schreiner, Rese e Baier (2019) reconhecem o cliente como elo principal na manutenção da empresa, mostrando a relação entre dados e informações do papel ativo dos clientes, com a oferta de promoções e estímulos digitais. Com base nisso, o gestor precisa estar apto a fazer uso das mídias digitais, não só para alavancar suas vendas, mas também para reunir material que oriente suas decisões futuras, permitindo recorrência em navegações e efetivação de negócio. Kotler e Keller (2019) examinam a existência de outras questões que podem influenciar o comportamento dos clientes, como: fatores culturais, sociais e pessoais. Calvosa (2008) considera ainda como influenciadores de comportamento, os fatores de

mercado. E Peter e Churchill Jr (2012), os fatores psicológicos que diferem dos fatores pessoais referem-se ao estado interno do indivíduo como suas motivações. Esses últimos autores abordam três tipos psicológicos, divididos em três grupos de características homogêneas, que clientes podem ser analisados: (i) conservadores e introvertidos; (ii) os que procuram aceitação e prestígio; (iii) dinâmicos e extrovertidos. Cada grupo exige da empresa técnicas e abordagens diferentes. Por exemplo: os clientes conservadores e introvertidos tendem a evitar lançamentos e se dirigem a produtos que já conhecem. Os clientes que procuram aceitação social e prestígio são mais suscetíveis às opiniões alheias e por isso se relacionam melhor com a empresa quando esta pode lhe agregar mais status. Já os dinâmicos e extrovertidos dirigem-se para produtos novos com muito mais facilidade.

Com um olhar mais específico sobre a percepção digital, Fernandes e colaboradores (2021) estudam os fatores influenciadores do comportamento no meio online, entendendo que durante as compras alguns aspectos que induzem os comportamentos estão ligados a elementos que evidenciem o produto/serviço, que sirvam como viés de confirmação e atestem uma experiência envolvida. Bastos (2020) entende que as compras são feitas baseadas em dois fatores: adquirir um bem ou gerar uma experiência, o administrador com posse dessa ideia poderá orientar seus objetivos para conquistar clientes. A gestão de uma empresa na Era Digital representa um desafio para muitos gestores. Hsieh, Lee e Tseng (2021) apontam as dificuldades que muitas empresas enfrentam ao tentarem adequar sua marca ao mundo digital. Também, que a criação de aplicativos (app's), novo modismo entre empresas de pequeno porte, sem capacidade financeira, tecnológica e cultural para os manter e os inserir em suas cadeias produtivas, podem ser traumatizantes para as empresas e ineficazes para proporcionar ao usuário uma experiência adequada de consumo. Brandtner e colaboradores (2021) ao analisaram que o nível de satisfação das pessoas caiu desde o início da pandemia com serviços e tentativas de adaptação das empresas para suprir a falta de amparo percebidos pelos clientes. O que reafirma um sinal de alerta para gestores e para as organizações, principalmente as de menores portes, mais sensíveis a oscilações de vendas.

Nesse sentido, como forma de se preparar para as mudanças que acontecem no mercado, Cloughton (2020) aponta que o gestor deverá observar tendências e mudanças de padrões exibidos no mercado. Em gestão, essa interpretação é recebida como um fundamento para a criação de um plano de ação, com esforços direcionados para a adoção de novas medidas e estabelecimento de metas. Os pequenos negócios enfrentam inúmeras dificuldades na gestão que estão além da existência de outros competidores, o que seria um olhar externo. Porém, entender como relacionar as diferentes premissas acerca dos clientes, por um olhar interno, exigem maior compreensão do seu comportamento. Para Meirelles (2019), gestores e empreendedores conseguem perceber melhor o seu negócio, uma proposta de valor e uma estratégia adequada para ambientes complexos e mutáveis por meio de um modelo de negócios constituído.

## 2.2. MODELOS DE NEGÓCIOS UTILIZADOS EM AMBIENTES DINÂMICOS

De acordo com Rozentale e Baalen (2021), o uso de modelos de negócio cresceu ao ponto de se tornar uma opção popular entre a escolha dos gerentes. Esse tipo de ferramenta ganhou tanta aceitação devido aos seus casos de implementação bem-sucedida. Muitos gestores viram no modelo de negócios uma possível solução para os desafios do dia a dia. Diante de tantas novas opções surgidas no mercado, nos últimos anos, contudo, gestores podem se ver perdidos durante a seleção de uma ferramenta que melhor possa trazer as vantagens pretendidas para os seus negócios.

Lepre, Nascimento e Nunes (2017), por exemplo, alistam a *franquia* e a *microfranquia* como modelos de negócios nos quais, de um lado, dono de uma marca expande o seu negócio em diferentes direções, e de outro lado, um empreendedor inicia o seu próprio negócio

baseado em um projeto concreto, viável comercialmente e com base no padrão definido pelo primeiro. Esse exemplo ilustra que o tema ‘modelo de negócios’ poderá ser explorado de modo acadêmico e comercial por muitas óticas e caminhos distintos. Porém, nesse trabalho, o destaque será apenas dado a ferramentas utilizadas para viabilizar e dinamizar negócios já existentes.

Outros exemplos atuais poderiam abarcar o *Freemium*, modelo aplicado no meio digital no qual o cliente poderá optar, entre duas alternativas, por uma versão *free* (gratuita), mais limitada; ou uma opção *premium* (paga), com total acesso a todas as funcionalidades. Sobre esse modelo, Hamari, Hanner e Koivisto (2020) analisam que há em um primeiro momento maior possibilidade de alcançar clientes lhes dando uma pequena amostra das funcionalidades, e os estimular a obter com a aquisição da mercadoria paga. E também o *Markertplace*, no qual um grande centro comercial concentra em uma plataforma, algumas vezes, dezenas de milhões de produtos e serviços oferecidos por pequenos ou grandes vendedores locais, regionais e internacionais, como um grande centro comercial digital. Segundo Rodrigues, Plens e Piantino (2020) esse modelo é um dos mais populares modelos de negócios da atualidade, ajudando compradores a tomar decisões rápidas de compra, devido a possibilidade de comparação de preços e qualidade, além da confiabilidade obtida por meio da “bandeira” do grande varejista que garante a venda, os direitos do consumidor e a entrega do produto.

Pela ótica de oferecer uma ferramenta aplicável no ambiente de gestão da organização, os modelos de negócio, podem ser encarados como ferramentas capazes de serem aplicadas de forma rápida e estruturada, com o objetivo de conferir valor dentro de um negócio, agregar vantagens para a empresa, orientar um gestor na operacionalização de estratégias e o alcance de resultados, para atuar no desempenho da empresa. Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino e Arenas-Castro (2019) apontam que uma ferramenta estabelecida como modelo de negócios deverá reunir aspectos que envolvam desde o planejamento comercial à percepção do comportamento do público-alvo, que contemple ações cotidianas e estratégicas, de fácil leitura e aplicação por parte da gestão.

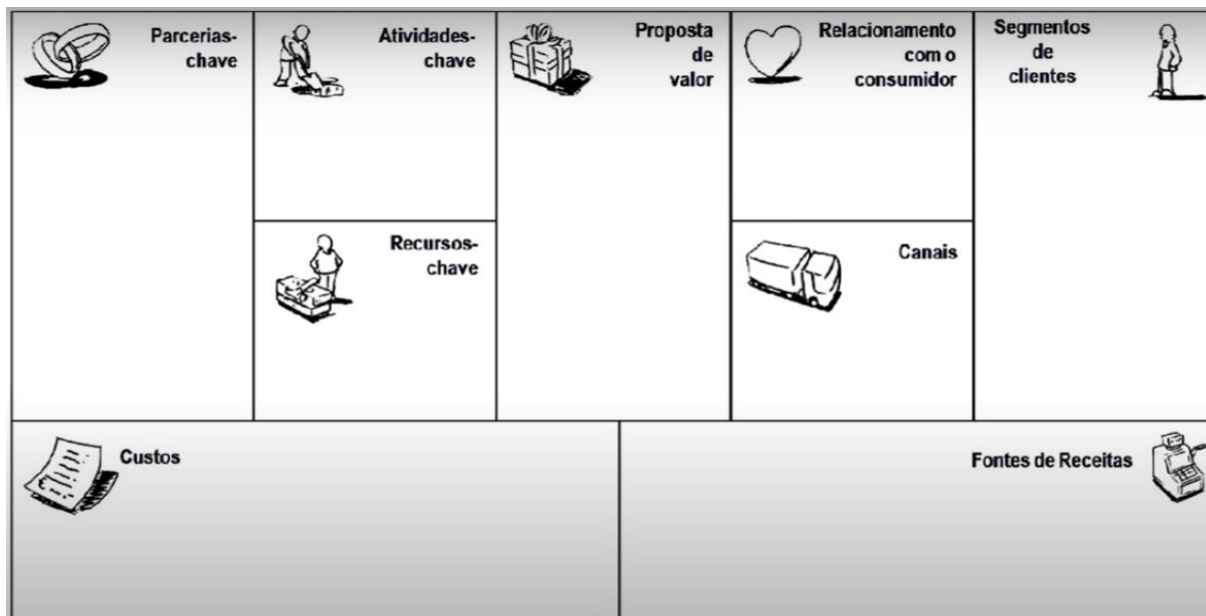
Com tantas opções disponíveis, ao analisar a literatura recente sobre o assunto, por meio da pesquisa bibliográfica, Raasch e Scholz (2020) sinalizam que o Canvas é um modelo de negócios capaz de facilmente instrumentalizar e orientar diversas atividades, em distintos tipos de negócios, pois “permite a sistematização das informações do projeto desde a concepção, implantação e monitoramento, no sentido de aplicar ferramentas de design para modelar planos de negócios e organizar as ações”. Também, é um modelo de construção de negócios propício para a aplicação prática (SILVA; GUIMARÃES; CASTRO, 2021). E Sampaio Neto e colaboradores (2021) complementam que esse modelo é uma ferramenta que permite planejar, criar ou reformular alguma empresa, contribuindo assim, para torná-la mais inovadora ou capacitada para competir.

O *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Framework*, ou simplesmente, Canvas é apresentado em pequenos blocos de elementos-chave para a empresa que, quando preenchidos, mostram se determinada ideia faz sentido do ponto de vista financeiro, projetando assim, o desempenho de produtos e serviços caso fossem lançados no mercado (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010).

### 2.3. BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* é um modelo de negócios construído por Alex Osterwalder de Yves Pigneur, idealizado por volta dos anos 2000, o modelo nasceu com o objetivo de auxiliar na criação e desenvolvimento de ideias empreendedoras. O Canvas proporciona aos gestores um material que facilmente se adapta as exigências do dia a dia das empresas. A sua proposta é ser interpretado a partir de sua estrutura de blocos, nos quais ficam localizados os

pontos para a tomada de decisão. Ele não exige grande especialização para ser usado ou lido, o que facilita sua difusão dentro do ambiente organizacional, além de ser ajustável a pequenos e médios negócios (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010). Na Figura 1 segue uma representação gráfica do modelo:



**Figura 1: Representação Gráfica do Business Model Canvas**

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Silva Filho e colaboradores (2018) apontam que etapas burocráticas podem anuviar uma série de decisões importantes e rápidas para a tomada de decisão em um negócio. Justamente, o Canvas tem por objetivo, como ferramenta, orientar para a parte importante e dinâmica do processo, ajudando a responder questões, tais como: “o que fazer?”; “como se deve fazer?”; “o quanto isso vai custar?” e “para quem é destinado?” (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2003, 2010), permitindo aos gestores e organizações maior competitividade no ambiente digital, que tem por características, a necessidade de rápida tomada de decisão e interpretação do cenário comercial e organizacional (CALVOSA, 2008).

Eisape (2019) sugere que, ao adotar o Canvas, é possível dividir essa ferramenta em duas metades: o lado esquerdo responsável por orientar a cadeia de produção e os custos; enquanto que o lado direito poderá orientar gestores sobre uma proposta de valor aos clientes. E que, em uma única tela, a junção de ambos os lados forma uma ferramenta simples de gestão que permite uma rápida análise de toda uma situação, promovendo agilidade durante as mudanças de planejamento.

Para Sparviero (2019), a estrutura estática que o Canvas apresenta pode ser uma desvantagem, pois o modelo perderá alguma funcionalidade ao longo do ambiente competitivo de negócios. Silva Filho e colaboradores (2018) concordam com esse ponto, mas frisam sua serventia, sugerindo a combinação de outras ferramentas como forma de potencializar o modelo. Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino e Arenas-Castro (2019) aplicaram adaptações no Canvas para atingir diferentes propósitos do original pelo qual foi construído, mostrando de forma prática, que a aplicação do modelo poderá ser flexível, dinâmica e orientada para fins específicos. E esse é um dos objetivos do trabalho, ao relacionar o Canvas a teorias e modelos de comportamentos do cliente, com a finalidade de dinamizar e adaptar um modelo tão dinâmico, que pode trazer retorno prático para diversos tipos, portes e naturezas de negócios (RAASCH; SCHOLZ, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021).

Cabe à organização estabelecer formas de aproximar o cliente de suas ofertas de marketing. E, para isso, precisa ser capaz de selecionar, dentre diferentes opções e mídias, formas para usar estratégias de compreensão e transmissão de significado, que se converta em ações comerciais, entre a empresa e as preferências dos seus clientes. Kotler e Keller (2019) abordam estratégias de divulgação no meio digital. Meirelles (2019) destaca que na atuação do empreendedor/gestor no mercado competitivo, não basta apenas ter uma proposta de valor clara para competir com tantos concorrentes, mas é preciso se basear em estratégias fortes. Distinguir-se dos concorrentes e alcançar novos clientes (ou manter os atuais) exige um esforço de estabelecer planejamento, gestão e diferenciação que faça distinção de uma empresa de outra do setor (KOTLER; KELLER, 2019).

### 3. MÉTODO

Esse *paper* é um primeiro esforço de pesquisadores e orientandos de um grupo de pesquisas de uma universidade federal do estado do RJ, para aplicar conceitos e ferramentas organizacionais já consolidadas no meio acadêmico e observar resultados e desempenho no ambiente organizacional. Esse trabalho traduz o registro da *Fase 1*: (i) analisar a originalidade e relevância da junção entre os temas, (ii) realizar a validação da pesquisa bibliográfica que suporte as teorias e modelos acadêmicos utilizados, (iii) seguir um caminho apontado pela pesquisa bibliométrica e (iv) realizar a proposta teórica, gráfica e descritiva do modelo consolidado. As próximas fases, alvo de aprofundamentos de pesquisa e submissão de novos trabalhos, contarão com *Fase 2* de aprimoramento e validação qualitativa do modelo por professores universitários da área de marketing, *Fase 3* de aplicação organizacional por meio de múltiplos estudos de casos em três organizações que se interessaram por sua aplicação, *Fase 4* de exposição do modelo aprimorado a gestores organizacionais. Finalmente, a *Fase 5*, quantitativa, de análise fatorial exploratória com base nas variáveis expostas no modelo em comparação com os seus produtos de tomada de decisão ao fim do processo.

Na primeira fase registrada nesse trabalho, a pesquisa bibliométrica, ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento, gestão da informação e do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005) permitiu elencar trabalhos recentes entre indicadores quantitativos que suportassem e oferecessem apoio à questão de pesquisa levantada no trabalho, limitando a um grupo de trabalhos científicos a pesquisa bibliográfica. O modelo pesquisa bibliográfica adotado encontra abrigo na opinião de Gil (2010), ao trazer pontos de vista contrários para um mesmo problema a fim de investigar os diferentes eventos que surgem com a mudança de contextos.

A questão de pesquisa instituída no trabalho: - *como gerar, para pequenos e médios negócios, uma forma de planejar ações sustentáveis de marketing e um modelo de negócio gerenciável, a partir da identificação do perfil dos clientes?*; balizou os esforços dos pesquisadores para que, de forma teórica, nesse momento da pesquisa, pudesse ser sustentado e apresentado um primeiro modelo, justamente para que seja discutido em ambiente científico de evento, de forma construtiva pelos pares, críticas para aprimorar o framework proposto.

Nas sessões de orientação científica, ao se debruçarem sobre o tema, os pesquisadores envolvidos concluíram haver uma lacuna acadêmica e científica (PERIÓDICO CAPES, 2021) sobre o estudo e a aplicação, de forma conjunta, da análise e uso organizacional de um modelo de contemplese os temas comportamento do cliente e plano de negócios. Polizei (2010) aponta que modelos de negócios carecem de uma estrutura mais densa e profunda, capazes de gerar mais respostas e maior capacidade de desempenho organizacional. Peter e Churchill Jr. (2012) apresentam uma teoria de classificação de clientes por tipos psicológicos de que define clusters de grupos distintos de tomada de decisão de compra e consumo, em uma taxonomia aceita e difundida em nível mundial. Enquanto Osterwalder e Pigncur (2003, 2010) sugerem o modelo de negócios Canvas como ferramenta útil e adequada para a fácil



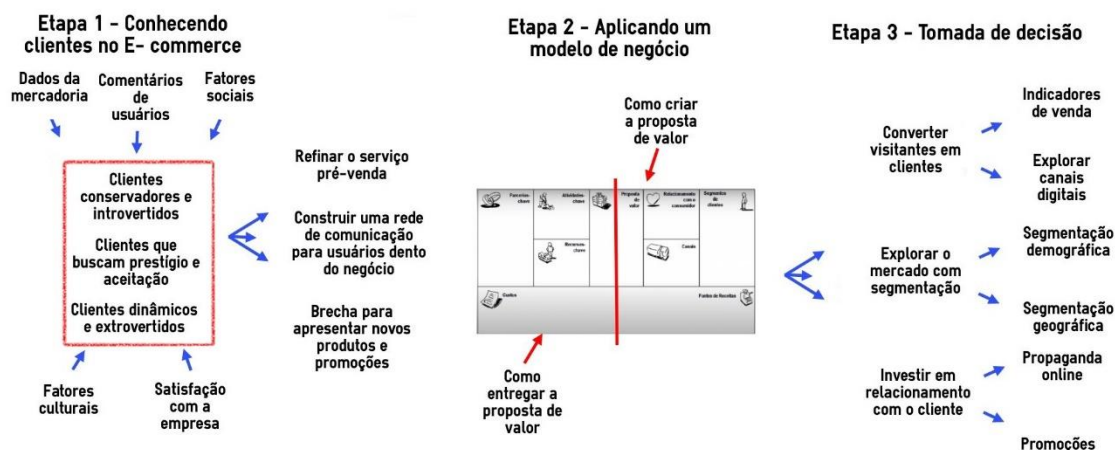
elaboração e aplicação de planejamento de decisões gestoras e organizacionais. Esses autores e recortes acadêmicos foram apontados na pesquisa bibliográfica como relevantes devido à sua grande aceitação e aplicabilidade nos meios acadêmicos e organizacionais. Esse foi o argumento para a proposição da investigação científica que, a partir das construções teóricas citadas permitiu a proposição de um modelo teórico preliminar.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

Um dos grandes desafios de uma organização inserida nos meios digitais é estabelecer uma estratégia de atuação com base em um modelo de negócios, pois com o dinamismo do ambiente comercial há uma forte “tentação” em reagir rapidamente e, de forma equivocada, empreendedores e gestores podem ignorar o valor do planejamento de um modelo de negócios, acreditando que a sua adoção “engessa” e retarda o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, encontrou-se na literatura, um vasto conjunto de trabalhos científicos identificando a ferramenta Canvas como aderente e adequada à tomada de decisão e ao estabelecimento de estratégias em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo, como o virtual, retratado principalmente (mas, não somente) pelo *e-commerce* (RAASCH; SCHOLZ, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021).

Outro desafio é a compreensão de fatores que afetam o comportamento dos clientes, que mudam de forma acelerada diante de tantos estímulos e orientados para novos valores, devido às mudanças sociais, culturais, econômicas e políticas experimentadas no contexto brasileiro. A literatura aponta que fatores culturais, sociais, pessoais, de mercado e psicológicos influenciam de forma complexa e intensa o comportamento dos clientes de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2019; CALVOSA, 2008; PETER; CHURCHILL Jr, 2012). Com tais desconfortos teóricos lançou-se a proposta de discussão sobre um instrumento capaz de orientar gestores e empreendimentos para a melhor compreensão do cenário externo para a maior competitividade, ao unir esses dois parâmetros importantes para a tomada de decisão.

Para atingir tal finalidade, os autores propõem um modelo teórico contemplativo que ofereça sinergia e interface entre o comportamento psicológico esperado de clientes e o modelo de negócios Canvas, como poderá ser visto na Figura 2:



**Figura 2: Business Model Canvas associado ao Comportamento do Cliente**

Fonte: autores

A partir disso, o framework propõe um série de atitudes a serem implementadas em cadeia pelo gestor, ao mesmo tempo, o modelo prepara as operações internas para as mudanças de hábitos da população em geral ao incluir na estratégia aspectos do comportamento do cliente, com a finalidade de desenvolver a relação da empresa com esse frequentador dos meios digitais. As mudanças da sociedade acarretam uma busca por

melhores práticas e ferramentas que possam unir de maneira conveniente as demandas dos clientes as necessidades de venda do empreendimento.

De início, as variáveis que influenciam o comportamento do cliente nesse meio são derivadas de inúmeras fontes internas e externas e se apresentam em grande quantidade, o que as torna impossíveis de serem totalmente controladas, mas todas em alguma proporção, são responsáveis por alterar a forma que os clientes encaram as ações da empresa, daí surgiu a necessidade de tratamento por parte da administração por atitudes que visem a transparência dentro dos canais digitais e que suavizem a entrada desses usuários. A teoria por trás dos tipos psicológicos dos clientes é usada como camada para classificar a entrada desses usuários dentro do sistema empresarial, agrupando clientes com as mesmas necessidades em grupos distintos a serem trabalhados pelas estratégias do gestor posteriormente. O comportamento esperado de cada grupo foi analisado e pode ser visto no Quadro 1.

**Quadro 1: Conhecendo o cliente**

<b>Tipo de Clientes</b>	<b>Possível análise do gestor</b>
<b>Conservador e introvertido</b>	Esses clientes exigem da empresa que as informações sobre os produtos estejam ao alcance de sua mão, então o administrador precisa disponibilizar no seu canal material que descreva a sua estrutura, composição, utilidade, benefícios e tantos outros elementos capazes de satisfazer a curiosidade desses clientes.
<b>Aceitação e prestígio social</b>	Para esse cliente as opiniões alheias representam grande estímulo durante a decisão, por isso o gestor deve inserir no seu canal de comunicação instrumentos que possibilitem os usuários se comunicarem, agregando as opiniões dos clientes dentro da própria página, sem que haja necessidade de sair do canal para se conhecer as opiniões sobre o produto.
<b>Dinâmico e extrovertido</b>	A proposta para conquistar esse cliente deverá estar relacionada com a apresentação de novidades, o que significa mostrar no canal oportunidades para adquirir novos produtos/serviços ou lançar novas promoções.

Fonte: Elaborado a partir de Peter e Churchill Jr (2012).

Como apresentado na Figura 2, o framework foi dividido em etapas que servem para melhor ajustar a sua aplicação no cenário, a primeira etapa trata justamente sobre a entrada de clientes e seus fatores influenciadores de comportamento, esse entendimento sobre as necessidades do público se tornam indispensáveis para o planejamento de uma proposta de valor, que seja adequada aos desejos e expectativas dos clientes. Dessa forma, o gestor pode captar que em uma mesma iniciativa para conquistar clientes vai precisar considerar, o tipo conservador e introvertido que precisa de um bom serviço de pré-venda, os clientes que buscam prestígio e aceitação que apreciam empresas que investem em comunicação e divulgação e ainda o comportamento do cliente dinâmico e extrovertido que preza por novidades e precisa encontrar na proposta a atribuição de elementos que propiciem novas experiências.

O gestor munido desses conhecimentos pode então se direcionar para a etapa seguinte, onde ocorre a aplicação dos dados recolhidos dentro do modelo Canvas, é durante essa etapa que a ideia anteriormente idealizada e ainda sem meios que a suportem no contexto comercial é inserida na ferramenta para análise e construção. No lado esquerdo do Canvas se encontra os elementos chaves que permitem que produtos e serviços encontrem os recursos necessários para que sejam criados ao longo da sua cadeia produtiva, é aqui que é alocado os custos, fornecedores, técnicas de produção e matéria prima que serão utilizadas. O lado direito do modelo é principalmente onde os dados recolhidos sobre os tipos psicológicos irão ser inseridos, o rumo das estratégias futuras se origina dentro desse pedaço, por apresentar a proposta da mercadoria, determinar os canais que serão usados futuramente para comunicação, os mercados que serão atendidos, as abordagens para conquistar e atrair os clientes e as receitas que se espera com o desenvolvimento do processo.

A última parte do framework, a etapa 3 está relacionada a tomada de decisão do gestor a estratégia mais adequada a ser seguida para gerar ou mais vendas e conseqüentemente maior

receita ou obter uma maior possibilidade de negócio explorando as formas de trazer novos clientes para os canais da empresa, as diferentes decisões do gestor podem ser vistas a seguir no Quadro 2.

**Quadro 2: Convergência entre Comportamento do Cliente e Canvas**

Passo	Operação	Resultado Esperado	
1	Indicador de vendas	O gestor se afasta do número de visitantes da página e passa a desenvolver indicadores e estratégias para estimular as vendas.	São maiores os índices de venda após o uso de estratégias que estimulem as compras.
2	Explorar canais digitais	O gestor amplia sua estratégia de vendas para novos canais buscando englobar clientes que antes desconhecia.	Encontrar novas possibilidades de negócio.
3	Segmentação demográfica	O gestor passa a explorar novos nichos focando em outros aspectos dos clientes que não eram considerados como sexo, idade, renda, gosto pessoal.	Ganhar competitividade ao desenvolver produtos/serviços para outras necessidades dos clientes atuais além de conquistar novos clientes.
4	Segmentação geográfica	A estratégia e explorar outras regiões, expandindo a quantidade de clientes.	Conquistar mercados mal atendidos pelos concorrentes.
5	Propaganda online	Investir na criação de conteúdo criativo e atrativo para conquistar o cliente.	Otimizar os canais de comunicação para encantar os clientes da marca.
6	Promoções	Investir de estimular clientes a comprarem os produtos e serviços através de brindes, concursos, descontos e outras táticas.	Aumentar as vendas ao mesmo tempo em que se atrai mais clientes.

Fonte: autores

Dessa forma, o framework foi construído com uma única porta de entrada para o recolhimento de dados, mas com várias possíveis saídas a serem desenvolvidas pelo gestor durante após a definição da estratégia, esse sistema embora pouco especializado é adequado para as dificuldades do dia a dia dos empreendedores, por representar um esquema de linha reta e de fácil entendimento quando implementado, embora ainda seja uma proposta teórica, fruto de um amplo estudo sobre os elementos influenciadores do comportamento dos clientes e sua relação com ferramentas estruturadas para negócios, os resultados reais só poderão ser vistos após análises da sua aplicação dentro de um ambiente de negócios, que reúna os aspectos aqui apresentados, mas a expectativa é que a proposta desenvolvida possa no futuro ajudar a orientar as decisões estratégicas de pequenos e médios empreendedores quando relacionados as decisões de marketing e desenvolvimento do plano de vendas. Para a academia, os autores esperam que o framework aqui desenvolvido possa servir como base para a orientação e construção do pensamento empreendedor, habilidade essencial da nova era, em alunos que irão buscar uma colocação no mercado de trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

Respondendo ao questionamento inicial e ao primeiro objetivo do artigo: - *Como gerar, para pequenos e médios negócios, uma forma de planejar ações sustentáveis de marketing e um modelo de negócio gerenciável, a partir da identificação do perfil dos clientes?*; o trabalho buscou explorar os conhecimentos existente sobre o comportamento do cliente trazidos principalmente, por meio das pesquisas de Calvosa (2008), Polizei (2010), Peter e Churchill Jr (2012), Basco (2017), Kotler e Keller (2019), Raasch e Scholz (2020),

Janjevic e Winkenbach (2020), Silva e colaboradores (2021), Sampaio Neto e colaboradores (2021) e alinhar essa teoria a perspectiva dos modelos de negócios, estabelecendo uma relação de uso produtiva, benéfica e de aprendizagem para pequenos comerciantes e estudantes. Durante a proposição foi possível constatar a existência de uma relação complementar entre os estudos, já que ambos podem ser abordados sob a ótica comercial, e quando em pequenos negócios inseridos no contexto digital, a relação entre comportamento do cliente e o Canvas introduz ao gestor um conjunto de práticas mais avançadas que partem do perfil do cliente dentro do canal de comunicação e identificação de uma proposta de valor adequada as necessidades dos usuários para o planejamento de produtos e serviços, permitindo assim melhor planejamento das operações e atendimento das demandas dos clientes através de estratégias direcionadas ao público. O objetivo secundário do artigo, foi atingido a partir da proposição de um framework, de acordo com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada, em um modelo preliminar teórico, que sugeriu uma avaliação mais densa e mais profunda, com o critério de atingir melhor performance na tomada de decisão do ambiente organizacional.

Dentre os temas estudados pode-se destacar a taxonomia de classificação psicológica do cliente (PETER; CHURCHILL Jr, 2012) como clássica, mundialmente conhecida, utilizada em larga escala em empresas de todos os portes e matéria ensinada e difundida em conteúdos programáticos de cursos de graduação e pós-graduação. O Canvas (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010) apresenta-se como um modelo recente, mas reconhecido pelo seu poder de síntese, de comunicação visual e de fácil aplicação, destacado como ferramenta, para o fim de modelar negócios, mais utilizada em ambientes de alta tecnologia, startups, em empresas unicórnio, de distintos portes, naturezas e orientações de negócios. Esses critérios foram essenciais para a seleção de ambas as ferramentas como elencadas para a aplicação teórica de um modelo mais aprofundado, do qual, espera-se, ser capaz de reproduzir tais pontos positivos e características.

O modelo proposto seguiu um caminho inicial de gerar correspondência entre pontos de convergência da teoria e da ferramenta estudadas, com a preocupação de não suprimir fases ou adicionar ações ou operacionalizações antes da ampla discussão entre os pares, seguindo o caminho apontado inicialmente pela literatura, em estudos amplamente aceitos e aplicados tanto no ambiente organizacional, quanto na academia. Contudo, compreende-se que a simples proposição teórica de um modelo é um fator limitador de sua validação e uso empírico; porém, um passo necessário para a oferta de críticas, sugestões, apontamentos e a construção de novas fases da pesquisa.

A contribuição teórica do trabalho foi estabelecer uma interação entre o comportamento do cliente e modelos de negócio, desse conteúdo, foi possível perceber o vínculo existente entre os assuntos e o grande potencial empresarial e acadêmico após sua associação. A contribuição prática do trabalho foi a elaboração e descrição de um modelo teórico preliminar e autoaplicável no ambiente organizacional de tomada de decisão a partir de elementos mercadológicos e comerciais, presentes no cotidiano do gestor e da organização.

O modelo preliminar proposto ainda parece incipiente, necessitando de maior suporte, aplicação e validação entre acadêmicos, gestores, aplicação organizacional, análise qualitativa e quantitativa, para que possa ser generalizado. Por isso, o trabalho apresenta como principal limitação a falta de aplicação do modelo e sua apresentação para as comunidades acadêmicas e empresariais. Compreendeu-se, ao longo das sessões de orientação científica, que a evolução do modelo passaria por uma primeira exposição e crítica, em uma multiplicidade de visões, no ambiente de um evento científico, local propício para tal construção. Dessa forma, nenhum dos aspectos de cada ferramenta original foi suprimida ou qualquer parte adicionada, para que haja uma evolução condicionada ao maior rigor científico.

Como sugestão de futuras investigações sobre o tema, os autores definiram um cronograma para alcançarem as novas fases da pesquisa, a partir da construção coletiva, de novas oportunidades de exposição e de aplicação do framework a diferentes públicos e a aproximação de novos pesquisadores que desejarem fazer parte das novas fases do projeto de pesquisa.

## 6. REFERÊNCIAS

- BASCO, R. "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. **BRQ - Business Research Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 28-44, Jan.2017. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- BASTOS, W. "Speaking of Purchases": How Conversational Potential Determines Consumers' Willingness to Exert Effort for Experiential Versus Material Purchases. **Journal of Interactive Marketing**, v. 50, p. 1-16, May.2020. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.001>
- BHATNAGAR, A.; PAPATLA, P. Do habits influence the types of information that smartphone shoppers seek? **Journal of Business Research**, v. 94, p. 89-98, janeiro. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.012>
- BRANDTNER, P.; DARBANIAN, F., FALATOURI, T.; UDOKWU, C. Impact of COVID-19 on the Customer End of Retail Supply Chains: A Big Data Analysis of Consumer Satisfaction. **Sustainability**, v. 13, n. 3, janeiro. 2021. <https://doi.org/10.3390/su13031464>
- CALVOSA, M. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. Disponível em: <https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/6431>. Acesso: 16.jun.2021.
- CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M. de; JANUÁRIO, E. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais**. In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA - USP (Universidade de São Paulo), São Paulo, 2020.
- CARDOSO, H. H. R.; GONÇALVES, A. D.; CARVALHO, G. D. G. de; CARVALHO, H. G. de. Evaluating innovation development among Brazilian micro and small businesses in view of management level: Insights from the local innovation agents program. **Evaluation and Program Planning**, v. 80, junho. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101797>
- CLOUGHTON, C. Investigating the link between innovation and mainstream adoption: How to identify consumer trends. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, julho.2020. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101915>
- 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. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20190406.12>
- FERNANDES, S.; VENKATESH, V.G.; PANDA, R.; SHI, Y. Measurement of factors influencing online shopper buying decisions: A scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 59, March.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102394>
- FERREIRA, M.; BARROS, J; CALVOSA, M. **Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas**. In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, 2021.
- GILBOA, S.; SEGER-GUTTMANN, T.; MIMRAN, O. The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 152-164, novembro. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.004>
- GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da científica e tecnológica**. In: Encontro Nacional de Ciências da Informação, Salvador/BA, 2005.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES JÚNIOR, D.; NASCIMENTO, A.; SANTOS, L.; RODRIGUES, G. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, jul.2020. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>
- HAMARI, J.; HANNER, N.; KOIVISTO, J. "Why pay premium in freemium services?" A study on perceived value, continued use and purchase intentions in free-to-play games. **International Journal of Information Management**, v. 51, abr. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102040>
- HIPPEL, E. von; KAULARTZ, S. Next-generation consumer innovation search: Identifying early-stage need-solution pairs on the web. **Research Policy**, v. 50, n. 8, out.2021. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104056>

HSIEH, S. H.; LEE, C. T.; TSENG, T. H. Branded app atmospherics: Examining the effect of pleasure–arousal–dominance in brand relationship Building. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 60, maio. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102482>

JANJEVIC, M.; WINKENBACH, M. Characterizing urban last-mile distribution strategies in mature and emerging e-commerce markets. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 133 pp. 164-196, March.2020. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.01.003>

LEPRE, T. R. F; DO NASCIMENTO, A. C. de S. T.; NUNES, G. P. Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes models de negócio. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 3, n. 07, p. 245 - 261, abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p245-261>

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio e Estratégia: Em Busca de um Diálogo a partir da Perspectiva do Valor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 23, n. 6, pp. 786-806, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>

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

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. An ontology for e-business models. In W. L. Currie (Ed.), **Value creation from e-business models** (p. 65-97). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2003. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6140-9.X5000-0>

PANDEY, A. Why you need to do competitor analysis to succeed in marketing your brand. **Psychology and Education**, v. 57, n. 9, janeiro. 2020. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.1408>

**PERIÓDICOS CAPES**. Site do Ministério da Educação. (2021). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso: 20.abr.2021.

PETER, P.; CHURCHILL Jr, G. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3a ed. São José dos Campos, SP: Saraiva, 2012.

POLIZEI, E. Plano de Marketing. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 184 -186, 2010.

RAASCH, V.; SCHOLZ, R. Design de Negócios Canvas como tecnologia social. **Otra Economía**, v. 13, n. 23, pp. 126-144, 2020.

RANGASWAMY, A.; MOCH, N.; FELTEN, C.; BRUGGEN, G. van; WIERINGA, J. E.; WIRTZ, J. The Role of Marketing in Digital Business Platforms. **Journal of Interactive Marketing**, v. 51, p. 72-90, agosto. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>

RODRIGUES, G. A. B.; PLENS, M.; PIANTINO, N. P. de A. Gestão em vendas online: estudo de caso de empresa calçadista com modelo de negócio em marketplace. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, Araçatuba, v. 4, n. 1, p. 214-235, jan./jun. 2020.

ROZENTALE, I.; BAALEN, P. J. van. Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. **Long Range Planning**, abril. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102092>

RUIZ-RAMIREZ, J. A.; REYES-CANCINO, D. F.; ARENAS-CASTRO, C. J. Business Model Canvas As An Analytical Tool For The Evaluation Of Companies: Case Study For The Audiovisual Industry In Bogota, Colombia. **S. Afr. J. Ind. Eng.**, Pretoria, v. 30, n. 4, p. 118-130, 2019. <http://dx.doi.org/10.7166/30-4-2256>

SAMPAIO NETO, A.; OLIVEIRA, A. de; SILVA, A. da; PACHECO, C. Innovative Business Model: The Production of Tamarind Jam with Pepper in the Northeastern Semiarid. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJARS)**, v.8, n. 1, 2021. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.81.24>

SCHREINER, T.; RESE, A; BAIER, D. Multichannel personalization: Identifying consumer preferences for product recommendations in advertisements across different media channels. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 48, pp. 87-99, May.2019. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.010>

SILVA, J. P. M.; GUIMARÃES, L.; CASTRO, J. M. Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 25, n. Spe, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200221.en>

SILVA FILHO, A.; SILVA, R. da; SILVA, D. da; MEDEIROS, M. de. O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44, 2018.

SPARVIERO, S. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: **The Social Enterprise Model Canvas**. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 232-251, jan. 2019. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

XARA-BRASIL, D.; HAMZA, K. M.; MARQUINA, P. The meaning of a brand? An archetypal approach. **Revista de Gestão - REGE**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 142-159, 2018. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2018-0029>