

O Ambiente Organizacional e a Tomada de Decisão Orientada através de um Framework envolvendo as Ferramentas Plano de Marketing e Canvas

Adylson Rhander dos Reis Ramalho de Queiroz
adylsonfjb@hotmail.com
UFRRJ

Marcos Ferreira
marcosppgen@gmail.com
UFRRJ

Marcello Vinicius Doria Calvosa
mvcalvosa@yahoo.com.br
UFRRJ

Resumo: Os objetivos do trabalho foram (i) investigar a relação acadêmica e prática entre o tema plano de marketing e ferramentas de modelos de negócios existentes, e (ii) propor um framework de ações e passos para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de 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 proposta de relacionar ambos os temas presentes no estudo do marketing ou de gestão comercial. 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 consolidado e autoaplicável no ambiente organizacional a partir de elementos mercadológicos e comerciais, presentes na 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: Plano de Marketing - Modelo de negócios - Canvas - -

O Ambiente Organizacional e a Tomada de Decisão Orientada através de um Framework envolvendo as Ferramentas Plano de Marketing e Canvas

1. INTRODUÇÃO

O estudo e as atuais compreensões sobre o marketing mostram que emitir a mensagem correta, em um momento mais propício, permite a geração de uma proposta de valor adequada para um público-alvo, e também, atende as expectativas dos clientes (VILLANOVA et al., 2021). E esse pensamento, sobretudo, deverá permear a forma como as empresas criam, divulgam e vendem os seus produtos e serviços, de acordo com a necessidade de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2019). Em um mundo competitivo e conectado, o consumidor tem mais acesso à informação e oportunidades de escolha (FERREIRA; NASCIMENTO, 2020). Para enfrentar a concorrência, a forma como a organização se posiciona e desenvolve suas ações de marketing indica uma das condutas mais importantes para favorecer o crescimento. Administrar os processos de marketing envolve estabelecer metas de marketing para uma organização; ou seja: planejar, implementar e controlar estratégias que possam, por uma sequência de atitudes - encadeamento de análises e decisões - permitir que uma empresa atinja e sustente resultados superiores, ao comunicar valor, atrair o seu público-alvo, estimular o consumo e manter de forma estável as relações econômicas e psicológicas desse público com a organização (CALVOSA, 2008). Para isso, uma organização competitiva deverá explicitar tais intenções por meio do plano de marketing, um documento que fornece embasamento, suporte e orientação às ações e estratégias de marketing, a devida instrução e antecipação de comunicação de valor para o público interno e externo à organização (PETER; CHURCHILL Jr, 2012).

Apesar de existirem diversos modelos de plano de marketing, tais como: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para novos produtos/serviços (KOTLER; KELLER, 2019), todos possuem como convergência didática a característica de gerar contribuição para diversos públicos, definir estratégias, remodelar a forma como produtos e serviços são ofertados, promover sinergia com o modelo de negócio proposto, entre outras funções que poderão ser decisivas para o sucesso ou fracasso do negócio. E afetam o posicionamento da organização desde as ideias e concepções internas até a ‘ponta da cadeia de decisões’, com a interface de agentes externos (GALVÃO *et al.*, 2016). Para que o desempenho da empresa aumente em potencial de sucesso, o plano de marketing deverá estar em sintonia com o modelo de negócio definido, convergindo para os objetivos e propostas pretendidas.

Uma organização é um ambiente complexo, com variáveis, influências e interesses que atuam no sentido “de dentro para fora”, enquanto outros, no sentido “de fora para dentro” (LIMA *et al.*, 2008). O plano de marketing é um documento estruturado e elaborado pela própria organização, que visa atingir determinados *stakeholders*, uma espécie de comunicação dos sócios e investidores para outros agentes que ajudarão o negócio acontecer. Por outro lado, nas organizações é comum o estabelecimento de outra espécie de comunicação que desenvolverá diretrizes, estratégias e uma sequência de compreensões de como o negócio deverá ser organizado, porém, para os próprios sócios e investidores – uma forma de avançar no relacionamento ambiental e comercial de modo organizado, didático e racional, chamado modelo de negócios. A semelhança entre eles acontece no protagonismo oferecido ao *stakeholder* ‘próprio negócio’ (principalmente sócios e investidores) em um envolvimento e tomada de decisão para o alcance de objetivos definidos, porém em sentidos distintos (CALVOSA, 2008). Enquanto o plano de marketing é viabilizado “a partir” ou “por meio” dos sócios e investidores, em um movimento “de dentro para fora”, o plano de negócios será viabilizado “para” os sócios e investidores, “de fora para dentro”, como forma de apresentar diretrizes e um caminho a seguir pela organização, em relação ao mercado e à concorrência, sendo importante a sua validação de viabilidade.

A composição de um modelo de negócios trata-se da coerência das escolhas estratégicas da empresa. E essa estrutura deverá gerar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico (NIELSEN; LUND, 2012), assim como, para os demais *stakeholders*. Um modelo de negócios terá como objetivo fortalecer as ligações entre as partes e setores que compõem uma empresa para criar vantagem competitiva. Entre os modelos de negócios mais utilizados nas organizações competitivas, a ferramenta *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) mostrou-se especialmente desenvolvida para auxiliar a estruturação visual, para facilitar a compreensão e aplicação, apresentando-se prática, flexível e dinâmica para diferentes portes, naturezas e orientações de negócios (SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021), o que permite, quando aplicada de modo correto, apresentar facilidade para a tomada de decisão e explicitação da estratégia a ser adotada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003).

Será possível, no ambiente organizacional, apresentar uma tomada de decisão gestora com base na análise conjunta de um plano marketing e de um plano de negócios, partindo da premissa que envolvem a estruturação de uma estratégia complexa que passa pela análise dos sócios e investidores, com a percepção de uma visão multifocal, abrangendo preocupações com os impactos internos e externos ao mesmo tempo? Essa foi a questão da pesquisa que permeou a elaboração deste trabalho.

Em pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Periódico Capes (2021), não se achou trabalho científico ou acadêmico com a proposta de relacionar ambos os temas presentes no estudo do marketing ou de gestão comercial, que mostrasse uma relação teórica entre algum tipo de plano de marketing e o modelo de negócios Canvas, fato que aponta a originalidade do assunto; também, aproxima os públicos acadêmico e organizacional (BATISTA *et al.*, 2009). A relação entre os temas poderá interessar a público interdisciplinares, tais como gestores organizacionais, estudantes de graduação e de pós-graduação, em áreas de atuação profissional como Empreendedorismo, Engenharia de Produção, Administração e Negócios, fato que aponta a relevância do assunto. O objetivo primário do trabalho foi investigar a relação acadêmica e prática entre os temas plano de negócios e ferramentas de modelos de negócios existentes, a partir de pesquisas secundárias. Como objetivo secundário, propor um framework contendo uma sequência de ações que possam ser utilizadas para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de sua performance gerencial e comercial; construído a partir, e de acordo, com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada, na ausência da literatura.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa bibliográfica realizada buscou analisar a revisão da literatura e as pesquisas secundárias existentes entre plano de marketing, com os seus tipos, estruturação e aplicações e plano de negócios, com a compreensão, aplicação e ferramentas de análise sobre o tema. A revisão mostrou que, dentre as ferramentas mais utilizadas para a aplicação de modelos de negócios, o Canvas mostrou-se simples, eficaz e capaz de estimular a criação de pensamento visual, conforme apontam Raasch e Scholz (2020).

2.1. PLANO DE MARKETING

Um plano de marketing é um documento explícito, com o objetivo de comunicar a um grupo uma intencionalidade organizacional, um instrumento que direciona e coordena os esforços de marketing em prol de uma meta determinada, no sentido de informar, convencer ou influenciar outros *stakeholders*. Um plano de marketing estabelece mercados-alvo e uma proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado (KOTLER; KELLER, 2019). O público do plano de marketing é principalmente

interno, mas também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização. Dentro da empresa, ele será utilizado para direcionar os colaboradores diretamente envolvidos, coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano (CALVOSA, 2008). Para orientar efetivamente a implementação, cada parte do plano deve ser descrita em detalhes. O Quadro 1 mostra as seções geralmente contidas em um plano de marketing:

Quadro 1: Seções de um plano de marketing

Resumo executivo e sumário	Objetivo de direcionar a administração da empresa para uma rápida avaliação, de para que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, das metas a serem buscadas para uma realização objetiva e satisfatória.
Análise da situação	Apresenta os dados históricos relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, seu tamanho e com que velocidade cresce? Quais as tendências relevantes e os problemas críticos? Qual a relação da empresa com a análise do ambiente?
Estratégia de marketing	Definição da missão, dos objetivos de marketing e financeiros, das necessidades que o produto/serviço oferecido deverá satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo.
Projeções financeiras	Previsão de vendas, despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. Previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto, a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias e análise do ponto de equilíbrio, que estima quantas unidades deverão ser vendidas para compensar os custos fixos e os custos variáveis médios por unidade.
Controle	Descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis.

Fonte: adaptado de Calvosa (2008).

Em um plano de marketing, algumas perguntas-chave deverão ser realizadas: (i) O plano é simples? É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade? (ii) O plano é específico? Os seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados? É fundamental que haja clareza, realismo e completude no plano, logo deve-se ainda questionar; (iii) O plano é realista? As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções? (iv) O plano é completo? Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas? (BERRY; WILSON, 2000). Existem diferentes tipos de planos de marketing, para diferentes propósitos, e não apenas um plano de marketing de “companhia”. Os mais habituais são: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para um novo produto/serviço.

Quadro 2: Tipos clássicos de plano de marketing

Plano Completo	Contém todos os componentes. Sempre apropriado para o plano global de marketing da empresa e outros planos de marketing mais importantes.
Plano Básico	Se enquadra mais com mercados bem delimitados e poderia ser mais útil ao tratar de um único produto. Não inclui a informação sobre orçamento e o demonstrativo de resultados.
Plano Histórico	Avalia a posição atual. Pode ser usado como a primeira etapa de um plano global ou ser utilizado para uma série de produtos diferentes a fim de se decidir qual deles tem o maior potencial. Geralmente engloba somente até o diagnóstico.
Plano para Novos Produtos/serviços	Não existem dados históricos de venda, mas sim do produto que ele vai substituir ou de concorrentes. Caso seja um produto completamente novo, concentra-se apenas na análise de mercado e na concorrência. O orçamento é importante nesse tipo de plano.

Fonte: adaptado de Calvosa (2008)

No ambiente organizacional, o plano de marketing completo tem sido aplicado com grande recorrência por gestores e empreendedores, por comunicar de forma mais ampla as estratégias de marketing para *stakeholders* próximos e mais distantes da empresa (KOTLER; KELLER, 2019). A figura a seguir representa como um plano de marketing do tipo completo, detalhado, poderá ser um apoio para decisões que definirão o futuro da empresa:

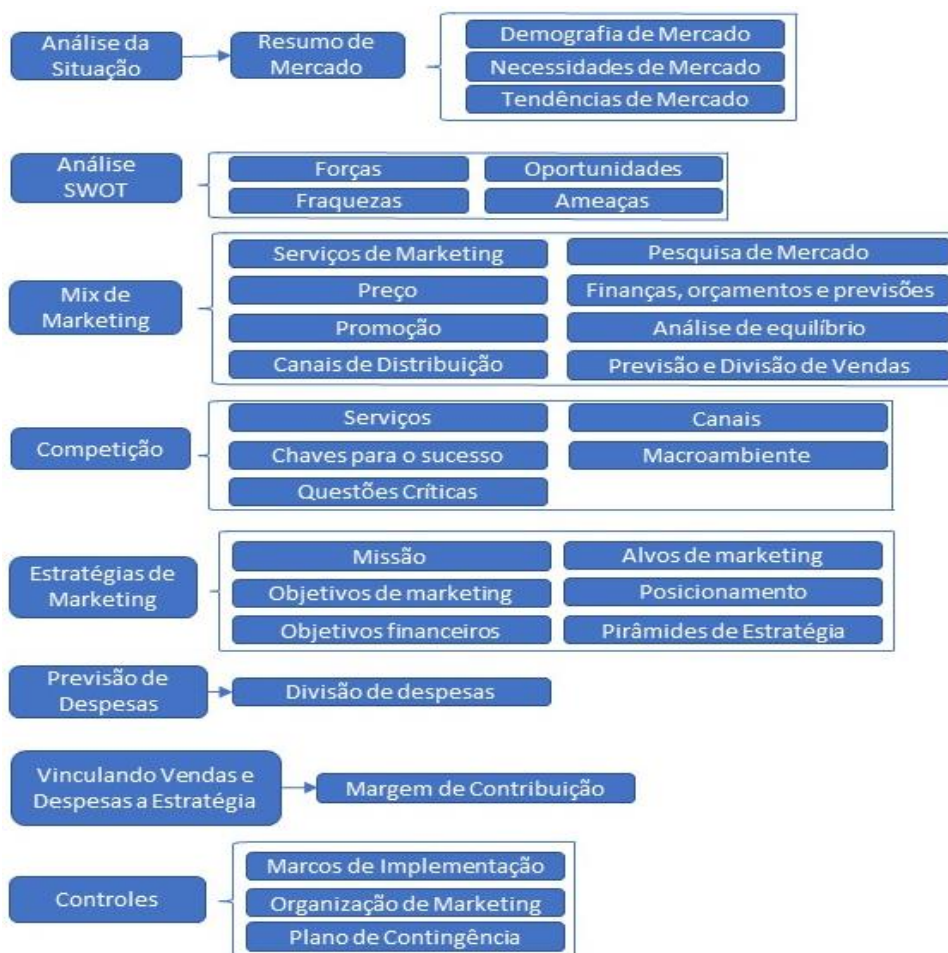


Figura 1: Composição de um plano de marketing completo

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2019).

O plano de marketing completo visa estruturar de maneira minuciosa cada componente que pode influenciar o negócio. O documento inicia com a análise profunda de mercado, conhecendo necessidades, tendências e demografia, afinal, caso o produto/serviço não tenha fit com o mercado consumidor, de nada servirá as etapas futuras. No desenvolvimento do plano define-se o mix de marketing e estratégias de marketing. E o modo que o negócio atuará no mercado, canais, promoção, preço, cada um destes elementos poderá ser utilizado para comunicar aos *stakeholders* a proposta que o produto/serviço oferta, posicionando-se no mercado. As estratégias de marketing deverão estar alinhadas e ser de conhecimento das demais áreas da empresa, para que haja consonância de esforços, com a área comercial, por exemplo, que é essencial para que se alcance os resultados. Por fim, o controle, que atua como regulador e indicador de eficiência das etapas anteriores. Também, essa ferramenta deverá conter um plano de contingência, no qual prevê cenários de ruínas e quais possíveis saídas, soluções poderão ser tomadas para conter o avanço da situação indesejada. O plano de marketing “ideal” dependerá do momento e propósito da empresa.

Dentre as vantagens, essa ferramenta identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados, ao estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Dentre diversos ganhos práticos para a organização o plano de marketing: estabelece objetivos específicos a serem perseguidos, fornece meios de medir o progresso, prevê ações corretivas em caso de variações, persegue a lucratividade (SKACEL, 2005). Em adição reúne grande quantidade de informações sobre o mercado, que podem ser úteis para o negócio no curto ou a longo prazo. Inúmeras empresas, de diversos tamanhos e setores ficam completamente perdidas por não possuírem um guia que oriente sua atuação no mercado. É por meio dessa atividade que diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas. Redigir um plano de marketing induz a equipe dessa área a refletir e a ser proativa. Os vários níveis da organização trabalham juntos para evitar conflitos e omissões. Cada setor contribui para a criação de uma estratégia geral, completa e coerente com o negócio (CALVOSA, 2008).

Uma organização é um conjunto de subsistemas, logo, o plano de marketing deverá estar alinhado ao planejamento estratégico e às demais áreas para seu funcionamento eficaz. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais de todo o conjunto, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso (CALVOSA, 2008). O sucesso do plano de marketing depende da habilidade de aplicar as teorias de marketing e suas estruturas para o problema específico que a organização lida (CHEMEV, 2020). Para os fins da pesquisa contida nesse trabalho, pelas razões explicitadas, escolheu-se o plano de marketing completo como adequado, por ser mais abrangente, apresentar maior quantidade de elementos e profundidade para a interface com um modelo de negócios estabelecido por uma organização, apresentando melhor correspondência.

2.2. MODELOS DE NEGÓCIOS

Slywotzky (1996) explica que plano de negócios é a forma como uma companhia seleciona seus clientes, define e diferencia seus produtos e/ou serviços, de quais tarefas deverá se incumbir e quais irá terceirizar, configura seus recursos, vai ao mercado, oferece novos produtos e/ou serviços e consegue ter lucro. O modelo de negócios reflete um processo de descobrir qual valor criar e como oferecê-lo aos clientes de forma lucrativa. Nesse sentido, o arcabouço proposto é um primeiro passo para a compreensão da real gestão estratégica do modelo de negócios, em que empreendedores e stakeholders envolvem conjuntamente atividades que configuram o ciclo de valor (MEIRELLES, 2019).

Existem diversos tipos de modelos de negócios, cada qual de acordo com uma determinada proposta comercial ou organizacional. Alguns exemplos de modelos de negócios são: B2B (*business to business*) - interface de empresa para empresa; B2B2C (*business to business to consumer*) – interface de empresa com o consumidor, porém com outra empresa intermediando a relação, como marketplaces; Economia Colaborativa - possibilidade de compra produtos e serviços de maneira compartilhada, entre outros, modelos que abordam implícita ou explicitamente as competências internas que fundamentam a vantagem competitiva de uma empresa (BARNEY *et al.*, 2001).

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 *et al.*, 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; PIGNEUR, 2010).

2.3. BUSINESS MODEL CANVAS

A ferramenta Canvas tem se destacado em usabilidade e utilidade para a estruturação de modelos de negócios. Por ser simples, prática, dinâmica, de fácil assimilação e aplicabilidade em diversos tipos de empresas, de diferentes naturezas, porte e tempo de mercado, tal solução contribui e auxilia os negócios a estruturarem operações e elementos-chave de sua proposta. Estudos recentes apontam que a adoção dessa ferramenta consegue auxiliar gestores a focar na proposta de valor a ser ofertada para o seu segmento de clientes, melhorando assim a compreensão e a comunicação dos empreendedores em relação às partes interessadas (SORT; NIELSEN, 2018). O Canvas foi desenvolvido objetivando tornar o conceito de modelo de negócios fácil de operar, perceber, criar e manter valor a partir dos pontos-chave do próprio negócio, com uma visão holística e flexível (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2003). 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; PIGNEUR, 2010).

A ferramenta estimula a determinação dos elementos básicos de um modelo de negócios, abordando intuitivamente “o que”, “quem”, “como” e “por que” da existência de qualquer negócio. A especificação da proposta de valor determina “o que” deverá ser entregue para cada segmento de cliente. A “quem” é determinada pela especificação dos canais e segmentos de clientes a serem atendidos. A especificação da estrutura de custos e das fontes potenciais de receita elucidam o “por que”; a determinação dos recursos, atividades chave e as parcerias estratégicas indicam “como” a estratégia será executada (OYEDELE, 2016).

Na Figura 2 segue uma representação gráfica do modelo:

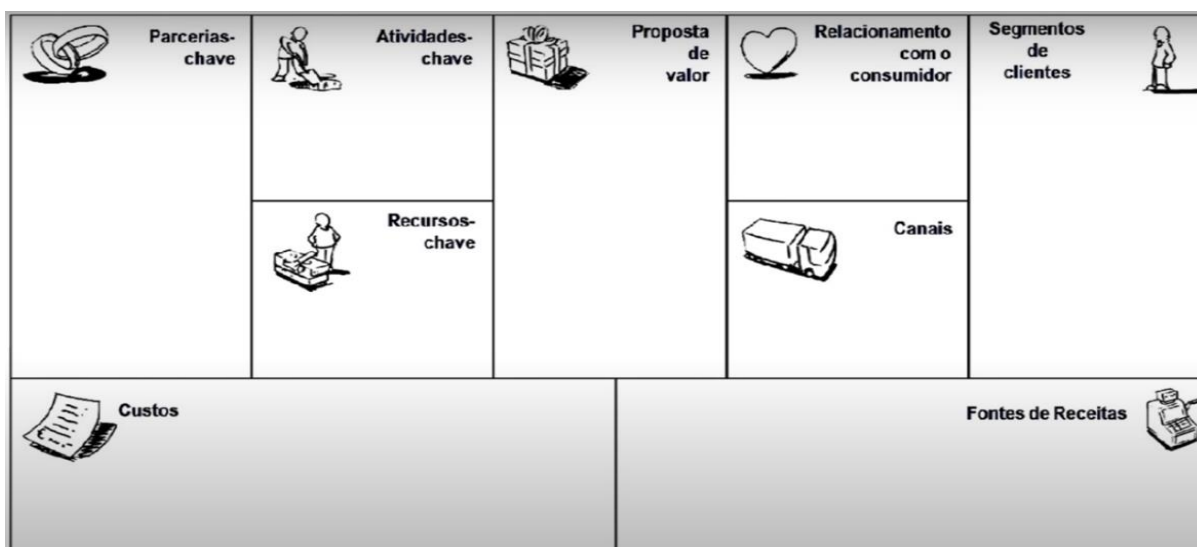


Figura 2: Representação do Model Business Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

O modelo Canvas poderá ser apresentado e utilizado em um quadro impresso em forma de pôster e as ideias construídas por meio de pequenos papéis adesivos colados no pôster, em que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, surgindo assim vários “esboços” de modelos de negócio. Os blocos posicionados do lado direito representam o lado emocional e de valor para uma organização ou negócio, fazendo analogia ao lado direito do cérebro que representa a emoção. Já os blocos do lado esquerdo representam a eficiência, fazendo analogia à lógica (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Uma síntese de seus elementos é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 3: Elementos do Canvas

(i)	Proposta de Valor	Pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. É o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor de um Segmento de Clientes específico.
(ii)	Segmentos de Mercado	Define os diferentes grupos que uma empresa busca alcançar e servir. E quais deve ignorar. Representam segmentos distintos se suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente ou se são alcançados por canais de distribuição diferentes, por exemplo.
	Canais	É a interface da empresa com os clientes, desempenham um importante papel na sua experiência geral. Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
	Relacionamento com o Cliente	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece. Influencia profundamente a experiência geral do cliente, podendo ir desde pessoais até automatizadas e pode ser guiado por motivações como: conquista/retenção do cliente, e/ou ampliação das vendas.
(iii)	Recursos Principais	Recursos mais importantes que permitem uma empresa criar e oferecer sua Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obter receitas. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, próprios ou alugados.
	Atividades-Chave	Ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.
	Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros principais que compõem o negócio e viabilizam sua execução. Alianças podem otimizar operações, reduzir riscos, ser aliada no desenvolvimento de novos produtos, dentre outros.
(iv)	Fontes de Receita	Receitas que empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Obtendo sucesso para tal pergunta, a empresa pode gerar outras Fontes de Receita para cada segmento;
	Estrutura de Custo	Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos e esses devem estar bem descritos e mensurados.

Fonte: elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2010).

O Quadro 3 explica cada um dos nove blocos constitutivos do modelo Canvas, que estão expressos em quatro macros segmentos: i) **produto** (Proposta de Valor); ii) **oferta de valor** (Segmento de Clientes, Canais e Relacionamento), iii) **infraestrutura** (Recursos Principais, Atividades-Chave e Principais Parcerias) e iv) **viabilidade financeira** (Estrutura de custos e Fontes de Receita) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2. 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 ferramentas organizacionais já consolidadas no meio acadêmico e observar resultados e desempenho no ambiente organizacional. Esse trabalho traduz o registro da *Fase I*: (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 estudos múltiplos 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.

A questão de pesquisa instituída no trabalho: “Será possível, no ambiente organizacional, apresentar uma tomada de decisão gestora com base na análise conjunta de um plano marketing e de um plano de negócios?” 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. Segundo Polizei (2010), um modelo de negócios é composto por cerca de 70% a 90% do plano de marketing completo, premissa que suporta a tentativa de junção em ambos os planos em uma ferramenta mais robusta e completa para a aplicação nos ambientes comercial e mercadológico, em uma relação de interdependência. Esse foi o argumento para a proposição da investigação científica, a partir das limitações apresentadas pelo trabalho de Polizei (2010), na qual os autores propõem uma relação entre o modelo de negócios Canvas, sugerido e elaborado por Osterwalder e Pigneur (2003, 2010), devido à sua aceitação e aplicabilidade nos meios acadêmicos e organizacionais, e a composição de um plano de marketing, ferramenta amplamente difundida e aceita nos meios acadêmicos e organizacionais (KOTLER; KELLER, 2019; PETER; CHURCHILL Jr, 2012), apoiando-se no apontamento de Oyedele (2016), que tece uma crítica sobre a necessidade de ferramentas mais densas, profundas e completas que permitam analisar o mercado e as estratégias organizacionais implantadas por gestores nas empresas competitivas.

A partir das construções teóricas das ferramentas citadas, de grande relevância e aceitação nos meios acadêmico e organizacional, um modelo teórico preliminar foi proposto com a consolidação e correspondência de pontos comuns e limitações do plano de marketing completo e do modelo de negócios Canvas.

3. CONSIDERAÇÕES

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 (RAASCH; SCHOLZ, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SAMPAIO NETO *et al.*, 2021), o que teoricamente, parece estar em consonância com a proposição de um plano de marketing (KOTLER; KELLER, 2019) no interesse de estabelecer diretrizes para o alcance de objetivos e metas, de forma planejada e envolvente, mudando apenas o sentido do fluxo de responsabilidade, instrução e orientação do processo (LIMA *et al.*, 2008; CALVOSA, 2008). E parece ser uma lacuna acadêmica e científica, o estudo de um modelo que analise, de forma conjunta, esses desafios ou circunstâncias organizacionais (PERIÓDICO CAPES, 2021). Para atingir tal finalidade, os autores propõem um modelo contemplativo que ofereça sinergia e interface entre um plano de marketing completo e o modelo de negócios Canvas, como poderá ser visto na Figura 3:



Figura 3: Proposta de Modelo Contemplativo entre as ferramentas Plano de Marketing e Canvas

Fonte: autores

A figura apresenta elementos conjuntos das ferramentas plano de marketing completo e Canvas. A legenda em algarismos romanos mostra a origem dos passos de cada ferramenta adotada, em um modelo híbrido, para melhor sustentar a tomada de decisão gestora. O modelo está subdividido em 6 ‘Fases’ cada uma representando uma etapa de combinação das duas ferramentas; também contém ‘Momento de decisão’ representados por letras maiúsculas, ocasiões onde o gestor tem a responsabilidade de avaliação e decisão de prosseguir, ou não; cada ‘Momento’ será explanado no Quadro 4. No Quadro 5, descreve a relação de ‘Passos’, ‘Operação’ e ‘Resultado esperado’, das ferramentas combinadas; tal quadro tem vínculo direto com o framework proposto.

O fluxograma é iniciado com a decisão do gestor de estruturar/reestruturar o seu modelo de negócios; a primeira ação do modelo é ‘Analisar a situação de mercado’ a profundidade desta etapa orientará as decisões em todo o restante do processo, já que mapeará a ‘Situação do mercado’ de maneira detalhada e extraíndo dados e informações que poderão contribuir para as decisões que seguirão. Na sequência busca-se definir os ‘Segmentos de Mercado’ que são desejados, com a interpretação de que alguns descrevem melhores em potencial do outros. Mapeando e analisando o mercado, definindo os segmentos desejados, busca-se agora ‘Analisar as oportunidades’ que foram vislumbradas. No momento de decisão ‘A’, avalia-se se foram encontradas oportunidades viáveis para o negócio, caso sim, o processo tem continuidade, caso não, retorna-se para os dados para nova prospecção.

Com oportunidades viáveis encontradas, a próxima ação é delinear os ‘Objetivos’ do negócio e a ‘Proposta de valor’ para os segmentos, isto é, que problema tal proposta resolve, ou que benefício e valor os clientes obterão? A etapa seguinte, trata-se do momento de decisão ‘B’, onde o gestor analisa e decide sobre a clareza do passo anterior, tal assertividades, poderá contribuir, sendo orientadores; objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar faltas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. Os objetivos podem ser financeiros, por exemplo: lucratividade de x%; ou de marketing, por exemplo: aumento do *market-share* em x%. A próxima ação é ‘Definir Canais’, qual ou quais caminhos serão selecionados para que a proposta de valor definida chegue ao cliente, tal escolha deve relacionar imprescindivelmente aspectos como: por qual canal o seu segmento está mais presente, qual é mais eficiente, quais são as possíveis tendências. Na etapa seguinte, no momento de decisão ‘C’, o gestor deve avaliar e decidir sobre a eficiência dos canais selecionados para que a mensagem chegue aos clientes. Na próxima ação, tendo o cliente como elemento central do negócio, é preciso definir que tipo de relação será mantida com o cliente; poderá ser automatizada, humanizada, porém o que deverá necessariamente ter é coerência e alinhamento com o que o segmento de mercado espera e qual é a proposta de valor definida, para que os elementos de maneira integral façam sentido. Na próxima etapa, o momento de decisão ‘D’, o gestor tem como papel avaliar e decidir sobre os ‘Relacionamentos’ selecionados na etapa anterior, caso esteja em desconformidade, deverá reavaliar.

Com os relacionamentos definidos, a próxima ação é ‘Mapear as fontes de renda’, as atuais e potencialmente possíveis, o tipo de relacionamento com o cliente da etapa anterior terá influência nas fontes de renda. Na próxima etapa, ‘Definir Estratégias de Marketing’ selecionarão em que sentidos as ações serão aplicadas, como: ganho de participação de mercado, penetração de mercado, aumento de x% no faturamento, entre outros; tratarão de perseguir os objetivos definidos anteriormente. No próximo passo, ao ‘Definir os elementos-chaves’: recursos, parcerias e atividades-chave, deve-se determinar: parcerias fundamentais; que recursos não podem faltar para no negócio; que atividades sustentam o negócio e toda sua cadeia ponta-a-ponta. A ação seguinte, ‘Programas de ação’, define e detalha de forma direta questões como: o que será feito, quem fará, quando, como, dentre outras; o próximo passo é o momento de decisão ‘E’, onde o gestor avaliar e determina se os elementos-chaves definidos, conseguirão dar o suporte necessário para sustentar as estratégias e os programas de ação, caso não, deve-se reavaliar tais elementos.

Com os elementos-chave definidos, a próxima ação será ‘Quantificar a estrutura de Custos’; quanto custará ao negócio para que o que está sendo proposto seja realizado, estruturar esse passo com acuracidade é indispensável, já que será base para determinação elementos como preço, viabilidade de negócio, entre outros. Logo após, há o momento de decisão ‘F’, onde o gestor decide se os custos verificados são coerentes com toda a estrutura que precede, caso não seja, é necessário voltar alguns passos no processo, caso esteja em conformidade, tem

seu prosseguimento; na próxima ação deve-se ‘Calcular e definir’ elementos financeiros do negócio, tais como ponto de equilíbrio, cenários, preço, dentre outros.

Com os ‘Dados e resultados obtidos’, a ação seguinte é ‘Demonstração de resultados’, onde apura as diferenças entre projeção e realização, com os resultados demonstrados, gera-se base de dados para futuras análises, comparações de desempenho, e fundamentação de indicadores, gerando o documento ‘Análise de resultados projetado e realizado’. A ação ‘Controle de marketing’ consiste na determinação da medida em que as estratégias estão obtendo sucesso na concretização dos objetivos preconizados. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa em atingir esses objetivos (MANGINI; URDEN; CONEJERO, 2019), buscando possíveis margens para ajustes, correções e implementações, gerando o documento: ‘Aprendizados e melhorias a serem implementadas no negócio’. Tais fatos, poderão ser aproveitados na ação opcional de retro-alimentação; é por esse canal que os dados e aprendizados poderão, caso assim o gestor decida, alimentar o sistema, permitindo reflexão e evolução em cada etapa do processo.

Conforme a correspondência da figura 3 o quadro a seguir, explica em que momentos o gestor deverá tomar decisões organizacionais importantes para implementar uma vantagem competitiva de planejar o próprio negócio com base na consolidação da sinergia entre os dois modelos propostos.

Quadro 4: momentos de decisão do framework proposto

Fase 1	A	O gestor deve examinar se há oportunidades com adequação para a proposta.
Fase 2	B	A clareza da proposta e dos objetivos poderão ajudar o gestor na tomada de decisão e mensuração dos resultados.
	C	O gestor deve analisar e decidir sobre a eficiência dos canais, pois será o caminho que permitirá que a solução proposta chegue até os clientes.
Fase 3	D	A decisão do gestor sobre o tipo de relacionamento que será praticado deverá estar em sintonia e satisfazer os segmentos e suas demandas.
Fase 4	E	Através da definição dos elementos é que o negócio poderá ser operacionalizado.
Fase 5	F	O gestor deve refletir e decidir se sua estrutura de custos está compatível com a proposta oferecida os segmentos.

Fonte: autores

Os momentos de decisão são fases em que o gestor deve ponderar as ações anteriores e decidir, sobre dar prosseguimento, ou pela necessidade de revisão de um ou mais elementos. Na ‘Fase 1’, está contida momento ‘A’, cabe refletir e decidir sobre as oportunidades que foram, ou não, encontradas na etapa de ‘Análise de mercado’, bem como avaliar sobre sua conformidade com o ‘Segmento de mercado’ pretendido; Na ‘Fase 2’, contém dois momentos: momento ‘B’, onde o gestor deverá buscar de maneira definida e clara, decidir sobre a ‘Proposta de Valor’ oferecida e os objetivos do negócio, sejam financeiros ou de marketing; tal clareza poderá ajudar a mensuração e análise de resultados em etapas posteriores; momento ‘C’, busca avaliar a eficiência dos ‘Canais’ escolhidos em detrimento dos ‘Segmentos de Mercados’ é objetivado; é através dos ‘Canais’, que a mensagem chegará aos clientes, podendo impactar nos resultados; Na ‘Fase 3’, está contida o momento ‘D’, onde avalia-se sobre o tipo de relacionamento que será operacionalizado. Deve-se buscar atender as demandas dos segmentos selecionados de modo adequado, de modo que haja correspondência entre negócio e clientes, podendo ser uma fonte de valor para o cliente; Na ‘Fase 4’, o ponto ‘E’ decide-se se todo o arcabouço e elementos definidos na ação anterior será suficiente para operacionalizar o negócio de modo satisfatório; caso ainda haja dúvidas, o gestor deverá rever possíveis fragilidades ou carências na ação anterior; Na Fase ‘5’, contém o último ponto de decisão do modelo, no ponto

‘F’, há a decisão sobre a estrutura de custos do negócio, isto é, quanto que custará para oferecer a ‘Proposta de Valor’, para os ‘Segmentos de Clientes’ selecionados, através de todo o arcabouço demandado. É através da definição da estrutura que poderá determinar aspectos que fundamentam um negócio.

A seguir, no Quadro 5 estão detalhados os passos, o tipo de operação a ser realizado, bem como o resultado esperado de tal ação, das ferramentas plano de marketing e Canvas combinados.

Quadro 5: plano de marketing e Canvas combinados

	Passo	Operação	Resultado Esperado
1	Definir "Para quem?" está sendo buscado desenvolver soluções, segmentos de mercado.	Avaliar e analisar dados de mercado sobre o seguimento, setor e produtos relacionados.	Embasamento profundo de mercado, auxiliando na tomada de decisão de quais segmentos de clientes focar.
2	Definir qual a proposta de valor e por qual(is) canais.	Que solução que mais se adequa ao(s) segmento(s) de clientes e por quais canais terá maior eficiência?	Desenvolver soluções adequadas aos segmentos de clientes comunicando-se por canais geradores de resultados.
3	Determinar o tipo de relações com os clientes e avaliar as possíveis fontes de renda.	Definir o tipo de relacionamento com o segmento escolhido e por quais soluções o cliente paga?	Gerar maior valor para o segmento por meio do tipo de relacionamento que mais valoriza; visualizando as fontes de renda atuais e as possíveis.
4	Determinar os elementos-chave: recursos, atividades e parcerias.	Determinar que agentes serão chaves para operacionalizar o negócio, isto é, definir os recursos, atividades e parcerias essenciais.	Clareza de interdependência de partes e agentes-chaves que permitem as soluções chegarem aos clientes.
5	Avaliar e definir a estrutura de custos.	Definir que custos que serão demandados para oferecer tal proposta de valor, e assim determinar o preço.	Por uma perspectiva histórica, buscará mensurar as oscilações de custos para oferecer tal proposta.
6	Realizar retro-alimentação de resultados e aprendizados.	Avaliar disparidade entre resultados previstos e resultados gerados.	Auxiliar correção de desvios, e na implementação de mudanças e ajustes necessários, permitindo o aprendizado contínuo.

Fonte: autores

O quadro 4 busca orientar de forma prática e didática, quais são os passos a serem seguidos, as operações que devem ser feitas, bem como o resultado esperado de tais. No passo 1, a definição de “para quem?” refere-se ao segmento de mercado pretendido, de tal modo, o embasamento profundo de mercado, gerará dados e informações que poderão auxiliar na tomada de decisão; em um contexto de plano de marketing histórico, dados de “quem?” manter/eliminar/ganhar, e quais suas possíveis contrapartidas. No passo 2, define-se qual proposta de valor será oferecida, e através de que canais; nesse passo ainda deve-se considerar quais canais vem sendo mais efetivos, quais ineficientes e quais ainda não foram explorados. O canal escolhido deve necessariamente contemplar os segmentos pretendidos. Na etapa 3, define-se quais serão as relações com os clientes e quais as fontes de renda, atuais e possíveis? Que tipo de relacionamento o segmento de mercado escolhido está demandando e sua tendência futura. Por quais soluções o cliente paga e por qual tipo de relacionamento são mantidas? As fontes de receitas terão impacto direto, espera-se que um serviço mais personalizado, seja mais custoso ao cliente, já que oferece mais.

No passo 4, define-se quem e quais serão os agentes e elementos chaves do negócio, isto é, quem fará parte do *background* que permitirá a operacionalização do negócio. Em um contexto de plano de marketing histórico, pode-se/deve-se avaliar: quais novos recursos, elementos e parcerias chaves que estão sendo demandadas pelo segmento de cliente, ou pelo

próprio negócio? Quais são os que possuem margem para serem mais eficientes e/ou gerarem maior valor? No passo 5, trata-se de avaliar e definir a estrutura de custos do negócio. O gestor que tem clareza sobre as oscilações da estrutura de custos do negócio, do passado até o presente momento, possui dados para decidir manter, adaptar ou alterar por completo sua estrutura para os novos fins preteridos, por exemplo. Dessa maneira poderá determinar adequadamente aspectos como o preço a ser praticado, elemento crucial para sobrevivência do negócio. Por fim, no passo 6, faz-se uma análise dos resultados obtidos, bem como o *gap* entre previstos e convertidos, no intuito de refletir sobre tais, buscando aprimoramento e refino dos passos anteriores na possibilidade do processo de retroalimentação.

O objetivo do framework é de modo teórico, expô-lo para uma construção e evolução do modelo, de acordo com as novas fases da pesquisa. Unindo em perspectiva uma ferramenta de viés mais interno ao negócio, com outra de viés mais abrangente e externo, podendo ser um primeiro esforço para que a partir da construção e aprimoramento avance em robustez e utilidade prática.

4. CONCLUSÕES

Será possível, no ambiente organizacional, apresentar uma tomada de decisão gestora com base na análise conjunta de um plano marketing e de um plano de negócios? Sobre o objetivo primário proposto no trabalho foi possível descrever a relação teórica existente entre plano de marketing e modelo de negócios, principalmente, por meio das pesquisas de Calvosa (2008), Polizei (2010), Peter e Churchill Jr (2012), Oyedele (2016), Kotler e Keller (2019), Raasch e Scholz (2020), Silva e colaboradores (2021), Sampaio Neto e colaboradores (2021), apoiado na originalidade verificada em Periódico Capes (2021). O objetivo secundário 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 gerencial e comercial na tomada de decisão do ambiente organizacional.

Dentre os temas estudados pode-se destacar o plano de marketing como ferramenta 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 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, até a Fase 5 da pesquisa.

O modelo proposto seguiu um caminho inicial de gerar correspondência entre pontos de convergência das ferramentas estudadas, com a preocupação de não suprimir fases ou adicionar ações ou operacionalizações antes da ampla discussão entre os pares e das novas fases a serem implantadas no projeto de pesquisa que abriga tal iniciativa científica, seguindo o caminho apontado inicialmente pela literatura, em ferramentas amplamente aceitas e aplicadas 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 relação entre os conceitos de plano de marketing e plano de negócios, trazendo para novos pesquisadores uma literatura atualizada de

apoio a interface entre os temas propostos; tal relação se apresenta convergente ao potencial suporte à tomada de decisão gestora. A contribuição prática do trabalho foi a elaboração e descrição de um modelo consolidado 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 exposta na seção *Métodos*, 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.

REFERÊNCIAS

- BARNEY J.; WRIGHT M.; KETCHEN D. The resource-based view of the firm: ten years after. **J Manage**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BATISTA, L; ABDALLA, M.; CALVOSA, M. **Hélice tríplice no Brasil**: a entrada da universidade nas parcerias público-privadas. In: Seminários de Administração - XII SEMEAD. São Paulo. 2009. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=850>. Acesso: 15.jun.2021.
- BERRY, T.; WILSON, D. **On Target**: The Book on Marketing Plans. Eugene: Palo Alto Software, 2000.
- CALVOSA, M. **Gerência de Vendas**: o ambiente organizacional. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.
- CHEMEV, A; **The marketing plan handbook**. Cerebellum Press, 2020. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=rY3mDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+plan&ots=8BOAsoHG0f&sig=eILX13YvfoPMIAMHMWqNXW7thE#v=onepage&q=marketing%20plan&f=false>>. Acesso: 30.jun.2021.
- COOPER, R. G. Winning with new products: do it right. **Ivey Business Journal**, v.64, n.6, p.54-60, Jul/Ago. 2000.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. New products: what separates winners from losers? **The Journal of Product Innovation Management**, v.4, n.3, p.169-184, 1987.
- DIGITAL 2021**. The Latest Insights Into The 'State Of Digital'. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>>. Acesso: 29.mai.2021.
- FERREIRA, M.; NASCIMENTO, D. V. C.; Orientação para mercado: plano de comunicação e marketing como indutor da pequena empresa. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, v.8, n.2, Mai/Jul. 2020.
- GALVÃO, K. S.; SILVA NETO, O. S.; SANTOS, J. F. D.; RABONI, P. L. Análise dos modelos de precificação de ativos sob uma abordagem epistêmica do positivismo / pós-positivismo e do construtivismo. **Cadernos EBAP.BR**, v. 14, n. 1, pp. 228-242, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131409>
- 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.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.
- LIMA, R. de; PENHA da SILVA, E.; CALVOSA, M. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 76-95, 2008.

MANGINI, E. R.; URDEN, A. T.; CONEJERO, M. A., Desenvolvimento e aplicação de plano de marketing em empresa vinícola / development and application of a marketing plan in a winery company. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, v.7, n.1, Jan/Mar. 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, p. 786-806, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, 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>

OYEDELE, A. Emerging market global business model innovation. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 18 Issue 1, p.53-62, 2016.

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

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

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, 1996.

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.

ROSA, J. A; MARÓSTICA, E. **Modelos de Negócios: Organizações e Gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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>

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, F. M.; MARCIANO, P. O. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 1, p. 79-97, 2017.

SKACEL, R.K. **Plano de Marketing**. São Paulo: NBL Editora, 2005.

SLYWOTZKY, A. J. Value migration: how to think several moves ahead of the competition. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1996

SORT, J. C.; NIELSEN, C. Using the business model canvas to improve investment processes. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, n. 1, p.10-33, 2018.

NIELSEN, C.; LUND, M (Eds.). **Business model: networking, innovating and globalizing**. Ventus Publishing Aps, 2012. Disponível em: <<http://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/12/business-models.pdf>>. Acesso: 30.jun.2021.

VILLANOVA, D.; BODAPATI, A.; PUCCINELLI, N.; TSIROS, M.; GOODSTEIN, R.; KUSHWAHA, T.; SURI, R.; HO, H.; BRANDON, R.; HATFIELD, C. Retailer marketing communications in the digital age: getting the right message to the right shopper at the right time. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 116-132, 2021.<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>

WIND, J.; MAHAJAN, V. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issues. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n.1, p.1-12, Fev. 1997.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.