

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

**ÉRICO GIULIANO DE SOUZA GIANI**

**A GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PELO MODELO CANVAS: UM  
ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS  
(RBV)**

**MARINGÁ  
2021**

**ÉRICO GIULIANO DE SOUZA GIANI**

**A GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PELO MODELO CANVAS: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Valter da Silva Faia

**MARINGÁ  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

G433g Giani, Erico Giuliano de Souza  
A gestão de recursos estratégicos pelo modelo Canvas : um estudo de caso à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) / Erico Giuliano de Souza Giani. -- Maringá, PR, 2021.  
84 f.color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter da Silva Faia .  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2021.

1. Modelo de negócios. 2. Visão baseada em recurso (VBR). 3. Modelo de negócio Canvas . I. Faia , Valter da Silva, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657.7

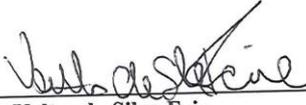
## ATA DE DEFESA PÚBLICA

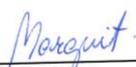
Aos trinta e um dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e um, às nove horas e trinta minutos, realizou-se pela Universidade Estadual de Maringá, sob modalidade excepcional de realização exclusivamente por videoconferência conforme Portaria nº 36/2020-CAPES e Ato Executivo nº 004/2020-GRE/UEM, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “A Gestão de Recursos Estratégicos pelo Modelo Canvas: Um Estudo de Caso à Luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos”- (RBV), de autoria de **Erico Giuliano de Souza Giani**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

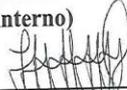
Membros da Banca	Função	IES
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Presidente	PCO/UEM
Profª. Drª. Marguit Neumann	Membro Examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva	Membro Examinador	PPA

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o aluno foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada ao aluno(a) apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pelo Coordenador Adjunto do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 31 de maio de 2021.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Valter da Silva Faia  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_  
Profª. Drª. Marguit Neumann  
(Membro examinador interno)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva  
(Membro examinador externo –PPA)

  
Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho  
Coordenador Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a minha esposa e filhas, que sempre estiveram ao meu lado, e que sem as quais não conseguiria terminar.

A todos os professores do curso que contribuíram com a construção das ideias, teorias e conhecimento para que este trabalho ocorresse.

Ao meu pai (em memória) por sempre acreditar e incentivar o meu crescimento e desenvolvimento da minha trajetória profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela sua proteção e iluminação nesta trajetória que exigiu perseverança, dedicação e cuidados nos vários deslocamentos que ocorreram até Maringá.

A minha esposa e filhas pela compreensão e motivação nestes anos dedicados a elaboração da dissertação, que sacrificamos juntos vários dias e finais de semana para os estudos.

Aos meus pais e familiares, em especial ao meu sogro, pelo incentivo nos momentos mais difíceis.

Ao meu professor orientador pela disponibilidade de seu tempo e conhecimento em suas orientações para finalizarmos este trabalho.

**“Ou você tem uma estratégia própria ou então é parte da estratégia de alguém”**

**Alvin Toffler**

Giani, Érico Giuliano de Souza. (2021) A Gestão de Recursos Estratégicos pelo Modelo CANVAS: um estudo de caso a luz da teoria da visão baseada em recursos (RBV). Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

## RESUMO

Nessa pesquisa, investigou-se o modelo de negócio Canvas, que é composto por nove componentes, como organizador da identificação e desenvolvimento dos recursos estratégicos necessários de uma empresa para gerar vantagem competitiva utilizando a Teoria da visão baseada em recursos (RBV). Sendo assim, o objetivo deste estudo é demonstrar como o modelo Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de entretenimento. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos-chave da empresa e analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. A empresa investigada apresentou como resultado os seguintes recursos estratégicos identificados: a experiência dos fundadores, a reputação da empresa, a forma de se relacionar por meio do setor de relacionamento com cliente, seu sistema de gestão, que envolve a organização, a gestão da contratação de terceiros e de gestão de lideranças, acrescentam-se ainda os seus recursos humanos que possuem as habilidades e competências necessárias para construir o valor proposto do negócio e resultar em vantagens competitivas. As contribuições são que o modelo de negócio Canvas proporciona a identificação e desenvolvimento de recursos estratégicos na abordagem de suas nove características, sendo de fácil aplicação e facilita o arranjo de recursos disponíveis na empresa combinando-os por meio do modo como devem ser utilizados tornando-os estratégicos. Suas limitações decorrem de ser aplicado em apenas em uma empresa que dificulta a generalização e associado apenas a teoria baseada em recursos. Decorre, ainda, a originalidade deste trabalho em associar o modelo Canvas com os recursos estratégicos envolvidos na geração da vantagem competitiva do negócio.

**Palavras-chave:** Modelos de Negócios; Modelo de Negócios Canvas; Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).

Giani, Érico Giuliano de Souza. (2021). The Management of Strategic Resources by the CANVAS Model: a case study in the light of the theory of vision based on resources (RBV). Master's Dissertation in Accounting Sciences, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

## ABSTRACT

In this research, the Canvas business model was investigated, which is composed of nine components, as an organizer for the identification and development of the strategic resources needed by a company to generate competitive advantage using the Resource-Based Vision Theory (RBV). The objective of this study is to demonstrate how the Canvas model allows to identify and connect organizational strategic resources and generate results in terms of competitive advantage of the business. Therefore, a case study was carried out in an entertainment company. collected through semi-structured interviews with occupants of key positions in the company and analyzed according to the technique of content analysis. The investigated company presented as a result the following identified strategic resources: the experience of the founders, the company's reputation, the way it was relate through the customer relationship sector, its management system, which involves the organization, the management of third-party hiring and leadership management, it also adds its human resources that have the necessary skills and competences to build the proposed value of the business and result in competitive advantages. The contributions are that the Canvas business model provides the identification and development of strategic resources in the approach of its nine characteristics, being easy to apply and facilitates the arrangement of resources available in the company, combining them through the way they should be used, making them the strategic ones. Its limitations stem from being applied in only one company, which makes generalization difficult and associated only with resource-based theory. It also follows the originality of this work in associating the Canvas model with the strategic resources involved in generating the business' competitive advantage.

**Key-words:** Business Models; Business Model Canvas; Theory of Resource-Based Vision (RBV).

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Componentes do Modelo de Negócios Integrado .....	27
FIGURA 2 - Modelo Canvas - Valor vs. Eficiência.....	33
FIGURA 3- Business Model Canvas.....	34
FIGURA 4 - Características da Visão Baseada em Recursos.....	36

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Literatura sobre o modelo de negócios Canvas.....	15
TABELA 2 - Definições dos Modelos de Negócios .....	26
TABELA 3 - Evolução da literatura de modelo negócios.....	29
TABELA 4 - Relação dos Entrevistados e suas funções organizacionais.....	42
TABELA 5 - As Características Estratégicas e sua Mensuração Operacional.....	43
TABELA 6 – As Características e codificações para a Análise de Conteúdo .....	45
TABELA 7 - Recursos Estratégico na Perspectiva Clientes .....	52
TABELA 8 - Recursos Estratégico na Perspectiva Valor .....	54
TABELA 9 - Recursos Estratégico na Perspectiva Infraestrutura .....	59
TABELA 10 - Recursos Estratégico na Perspectiva Viabilidade Financeira.....	61
TABELA 11 - Análise dos Resultados Práticos x Teóricos .....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	23
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
2.1	MODELOS DE NEGÓCIO.....	25
2.2	MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.....	32
2.3	TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	35
2.4	RELAÇÃO ENTRE O MODELO CANVAS E A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
3.1	A EMPRESA .....	40
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	41
3.3	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	44
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1	CLIENTES .....	48
4.2	OFERTA (PROPOSTA DE VALOR).....	52
4.3	INFRAESTRUTURA.....	54
4.4	VIABILIDADE FINANCEIRA .....	59
4.5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	66
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	67
<b>6</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um modelo de negócios é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Ele descreve como as informações de mercado, os produtos e/ou os serviços são gerados por meio dos componentes de valor agregado de uma organização (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016). Em outras palavras, um modelo de negócios compreende um sistema de atividades que vai além das fronteiras de uma organização focal e que pode abranger atividades realizadas por seus parceiros, fornecedores e clientes (Snihur & Zott, 2020). Portanto, um modelo de negócio é o entendimento, estruturação e controle das relações, recursos e transações envolvidas no negócio para encontrar as oportunidades de crescimento e de auferir lucro por meio da criação e captura de valor. (Rappa, 2001; Amit & Zott, 2001).

Por meio de desenhos das relações entre os *stakeholders*, as organizações definem seus processos, produtos e serviços e projetam as entradas e saídas de recursos, bem como, o resultado econômico do negócio (Timmers, 1998). Essa rede de influência é composta por fornecedores de recursos, parceiros, pessoas ou quaisquer outros grupos ou indivíduos que interferem ou são interferidos pelas organizações (Freeman, 2010; Freeman & McVea, 2001; Da Silveira, Yoshinaga & Borba, 2005).

As organizações devem gerir esses participantes para produzir ou processar um produto ou serviço que consiga alcançar as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, promover a sustentabilidade e competitividade dos negócios. (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017). Para entender e conhecer sobre o papel dos *stakeholders* e para determinar as atividades e recursos necessários para a entrega de valor ao cliente final, é comum que as organizações adotem os modelos de negócio

Os modelos de negócios podem ser utilizados em organizações existentes para projetar e posicionar as estratégias para os próximos anos ou em organizações que estão sendo criadas para atender a uma necessidade de mercado (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017). Dentre os diversos modelos existentes na literatura, o modelo Canvas destaca-se pela facilidade de compreensão e de entendimento dos integrantes responsáveis pela elaboração e análise do plano de negócio, sem prejudicar a complexidade necessária para o mapeamento sobre os clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

O modelo de negócios Canvas é composto de nove quadrantes que analisam a interface baseado em quatro perspectivas: produto, clientes, infraestrutura e viabilidade financeira, para que a estratégia pretendida seja implementada na organização por meio de

processos e sistemas (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teixeira, L. C. M., & Lopes, H. E. G., 2016). O modelo de negócios Canvas permite às organizações alinharem os lucros aos objetivos por meio da criação de valor, a qual é detalhada em quatro áreas subdivididas em nove componentes interconectados – clientes: segmentação, relacionamento e canais; oferta: proposta de valor; infraestrutura: recursos, atividades e parcerias-chave; viabilidade financeira: estrutura de custos e fonte de receitas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Joyce & Paquin, 2016).

O modelo Canvas é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento e representação dos negócios, demonstrando a viabilidade e os aspectos-chave para o sucesso (Bekhradi, Yannou & Cluzel, 2016; Acosta, Flores & García, 2015; Acosta Contreras, Barreto López, Montenegro Marín, & Gaona García, 2018; Hong & Fauvel, 2013). Esse modelo promove uma forma dinâmica e compartilhada de gestão estratégica, contribuindo para a geração de valor e de sustentabilidade para ambientes de alta mudança (Martins, Mota & Marini, 2018; Salzer, Vieira, & Rojo, 2018).

Além disso, o modelo Canvas é compatível com outras abordagens de inovação (*design thinking*) e de gestão estratégica (*Balanced Scorecard*), gerando convergência e complementaridade (Bonazzi, Luiz & Ari Zilber, 2014; Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019). A facilidade de uso e a complementaridade com outras abordagens gerenciais estimulam a adoção do modelo Canvas como forma de análise da sustentabilidade e competitividade dos negócios, gerando informações úteis para o processo de gestão da estratégia e indicando decisões necessárias para as mudanças nas organizações. (Honorio, & Bonemberger, 2019).

A aplicação do modelo Canvas pode ser observada tanto em setores tradicionais e em grandes companhias como as instituições bancárias (Teixeira & Lopes, 2016), quanto em novos setores e companhias de pequeno porte que estejam na fase de desenvolvimento do negócio como as *startups*. As organizações consolidadas buscam, na modelagem do negócio, uma visão sistêmica ou ampla de todas as áreas organizacionais, comunicando a estratégia para os envolvidos e traduzindo-as em atividades práticas (Gloria Júnior & Gonçalves, 2016). As organizações iniciantes buscam desenhar as suas áreas de marketing, operacional e financeira, ao projetar uma proposta de valor, os meios para alcançá-la e as entradas e saídas de recursos (Ferreira-Herrera, 2015; Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019; Tokarski, Tokarski & Wójcik, 2017; Carvalho, Galina, & Sánchez-Hernández, 2019).

De maneira geral, os resultados apontados na literatura reforçam a aplicação dos modelos de negócios como uma forma de arquitetar a criação de valor e obter uma vantagem

competitiva por parte das organizações. (Wirtz et al., 2016). Como demonstrado na tabela 1, diversos estudos evidenciaram a importância dos modelos de negócios no desenvolvimento estratégico das organizações, na inovação e na identificação de oportunidades; a complementariedade dos modelos com outras abordagens e ferramentas gerenciais; e os fatores facilitadores e dificultadores da sua implementação

Na maioria destes estudos, a aplicação do modelo de negócio Canvas concentra-se na descrição dos processos de gestão que ocorrem nas nove perspectivas que compõem a estrutura do modelo (Carvalho, Galina, Sánchez-Hernández, 2019; Hong & Fauvel, 2013; Lobosco, Maccari, Da Costa & de Almeida, 2015; Muhtaroglu, Demir, Obalı & Girgin, 2013; Orofino, 2011; Teixeira & Lopes, 2016; Ferreira-Herrera, 2015; Oliveira, Júnior, Neto & Gonçalves, 2017; Felipe & Rojo, 2019; Martins, Mota, & Marini, 2018; Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019; Honorio & Bonemberger, 2019; Salzer, Vieira & Rojo, 2018; Bonazzi & Silva, 2015; Bonazzi & Zilber, 2014; Acosta Contreras, Barreto López, Montenegro Marín & Gaona García, 2018; Acosta, Flores & García, 2015; Qastharin, 2016; Ojasalo&Ojasalo, 2018; Bekhradi, Yannou & Cluzel, 2016; Sort & Nielsen, 2018; Tokarskia, Tokarskia & Wójcika, 2017). Alguns estudos aplicam o modelo Canvas utilizando as descrições dos processos de gestão que ocorrem nas nove perspectivas com outras ferramentas tais como: BSC e FSSB, para gerarem informações complementares (França, Broman, Robèrt, Basile & Trygg, 2017; Vázquez, Elorza & Pinzón, 2016). E ainda uma aplicação que identifiquem os motivos de sua adoção ou barreira de utilização nas empresas (Gloria Júnior & Gonçalves, 2016).

A aplicação do modelo de negócios Canvas possui seu questionamento na sua eficácia em ambientes de mercado de altas mudanças e se o modelo consegue produzir vantagens sustentáveis que seriam as flexibilidades ou as capacidades dinâmicas para seus funcionários reagirem às novas necessidades de seus clientes e, conseqüentemente, novas adaptações para os produtos e serviços da empresa, em razão da sua interdependência, relacionados às nove perspectivas de abordagens que o modelo emprega (Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019). Um modelo de negócio deve assegurar a sustentabilidade da vantagem competitiva pela criação de valor com a competência de adaptação e flexibilização para transformar constantemente o negócio por meio da identificação de ameaças, oportunidades e aprendizagem. (Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019).

**Tabela 1.** Literatura sobre o modelo de negócios Canvas

<b>Autores</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Procedimentos /Amostra</b>	<b>Abordagem do Modelo Canvas</b>	<b>Principais resultados</b>
Carvalho, Galina, Sánchez-Hernández (2019)	Abordar as razões pelas quais as Incubadoras de Empresas substituem o Plano de negócios pelo Modelo de Negócios Canvas (BMC) para criar e acelerar o processo de inicialização.	Dois estudos de caso, um do Brasil e o outro de Portugal.	Aplicação do modelo Canvas como gerenciador de ideias e lógica de negócios.	As conclusões destacam como o uso do business model Canvas (BMC) oferece oportunidades reais para o desenvolvimento de negócios nascentes, principalmente devido à sua flexibilidade, facilidade de uso e capacidade de gerenciar inovação, comunicar e compartilhar negócios.
França, Broman, Robèrt, Basile & Trygg (2017)	Explorar como o FSSD (Quadro para o Desenvolvimento Estratégico Sustentável) combina com Modelo Canvas para gerar inovação.	Abordagem combinada do FSSD-BMC, com um caso real de modelo de negócios	Aplicação do modelo Canvas com a combinação do FSSB para gerar a sustentabilidade por meio de escalabilidade, prevenção de riscos, estratégia de investimentos, parcerias e integração social.	Os resultados mostram que a combinação FSSD-BMC pode apoiar a inovação e o design de modelos de negócios para o desenvolvimento estratégico, bem como fortalecer cada ferramenta, método e conceito suplementar em seu próprio objetivo principal
Hong & Fauvel (2013)	Discutir os problemas e as críticas da BMC e mostrar suas variações, a fim de ajudar os empreendedores a usar esses modelos da maneira correta e a planejar com êxito seus negócios	Pesquisa bibliográfica e estudo de caso com alunos do curso de administração da USP.	Aplicação do modelo Canvas na identificação de críticas quando da utilização de suas perspectivas em um negócio.	O resultado é de que o BMC deve ser usado pelos empreendedores inicialmente para ser obter uma visão mais holística de seus negócios. O modelo facilita o preenchimento pelo desenho de proposição de valor.
Lobosco, Maccari, Da Costa & de Almeida (2015)	É propor um modelo de negócios para IEBT's que contribua para sua autossustentabilidade com base nas experiências de incubadoras portuguesas.	A metodologia empregada foi a qualitativa, utilizando estudos de casos múltiplos em incubadoras de empresas portuguesas.	Aplicação do modelo de negócio Canvas em 04 incubadoras para identificar como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas.	Propõe-se a utilização do Modelo de Negócios para IEBTs (Incubadoras de base tecnológica) elaborado com base no CANVAS para especificar os elementos que diferenciarão das demais incubadoras possibilitando receitas suficientes para atingir a sustentabilidade e independência de recursos públicos ou privados.

Muhtaroglu, Demir, Obalı&Girgin (2013)	Análise dos existentes aplicativos de big data (análise de dados complexos) que agregam valor levando em consideração os principais elementos de um negócio.	Pesquisa de uma variedade de aplicativos de big data focando nas atividades a partir da perspectiva do modelo de negócios Canvas	Aplicação do modelo de Canvas para analisar a importância de uma série de aplicativos da Big data nas nove perspectivas.	Para cada elemento de construção da tela (como canais de receita e parcerias), foram resumidas as atividades realizadas levando em consideração os principais elementos do negócio e como o big data pode fornecer proposições de valor para seus clientes.
Orofino (2011)	Apresentar a evolução do conceito de modelo de negócio, suas representações, características e o seu processo de desenvolvimento.	Pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura, a utilização de deskresearch e questionário semiestruturado.	Aplicação do modelo de Canvas em uma pesquisa bibliográfica.	Concluiu-se que o desenvolvimento de modelos de negócio é um tema emergente, e associado à criação do conhecimento organizacional como uma nova unidade de análise organizacional que requer estudos complementares.
Osterwalder, Lagha, &Pigneur (2002)	Desenvolver uma ontologia de modelos de e-business que define os conceitos e as relações entre eles e deve ser a base para uma variedade de ferramentas de gerenciamento que facilitam as decisões de negócios.	Revisão de literatura sobre negócios eletrônicos	Proposta de uma estrutura de modelo de negócios para setores do e-business.	A ontologia do modelo de e-business descreve qual o valor que uma empresa oferece para quais segmentos de clientes. Baseia-se em quatro pilares: produtos e serviços, infraestrutura e parceiros, relacionamento com clientes e aspectos, a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis
Pateli&Giaglis (2005)	Construir e testar, através de sua aplicação a um estudo de caso real, uma metodologia que gera contingências para a evolução de uma empresa ou modelo de negócios de referência (BM) sob o impacto de uma inovação tecnológica	Baseadas em trabalhos publicados entre 2001 e 2004 sobre construir as etapas da metodologia a ser comprovada em um estudo de caso	Proposta de uma metodologia sob o impacto da inovação para os modelos de negócio.	Alterando continuamente seu BM baseada em cenários e identificando novas maneiras de agregar valor a seus clientes, as empresas aspiram a obter e manter uma vantagem competitiva em ambientes de alta velocidade.
Somsuk, Wonglimpiyarat, Laosirihongthong (2012)	É determinar os fatores facilitadores que influenciam o sucesso de (TCEs) em relação aos recursos existentes e adquiridos e descrever como foram implantados na prática	Revisão da literatura pela perspectiva da visão baseada em recursos (RBV). Uma incubadora da Tailândia foi tomada como um caso	Aplicação da teoria RBV em incubadoras para identificar os fatores facilitadores que influenciam o sucesso	Os recursos estratégicos e suas categorias podem ser considerados nas TCEs (Incubadoras tecnológicas) cujos fatores foram encontrados através da teoria da RBV. Eles são importantes para o sucesso e melhoria dos TCEs e na vantagem competitiva das PME de base tecnológica

Vázquez, Elorza & Pinzón (2016)	O Integral Scorecard (BSC) e o modelo Canvas podem ser vinculados, o primeiro desenvolve objetivos e medidas e o segundo significou uma (re) evolução na geração de modelos de negócios	Revisão da literatura para relacionar as características do BSC com o modelo Canvas	Aplicação do modelo de Canvas para gerar as informações a serem medidas e controladas na concepção do BSC.	Propõe identificar o que medir e o que controlar levando em consideração tudo o que foi alcançado através do Canvas, permitindo quantificar objetivos e indicadores (BSC) para todos aspectos-chave para fazê-lo não apenas possível, mas também viável e rentável.
Teixeira & Lopes (2016)	Utilizar o modelo de negócio Canvas (BMC) em duas instituições bancárias para verificar a aplicabilidade do modelo	Estudo de caso: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, para o período de 2002 a 2012	Aplicação do modelo de negócio Canvas em 02 instituições bancárias para identificar como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas	Observou-se a aplicabilidade do modelo de negócio em duas instituições bancárias tradicionais
Ferreira-Herrera (2015)	Determinar se a metodologia Canvas é um modelo relevante para o gerenciamento de projetos em um contexto empreendedor	Revisar textos e artigos atuais e antigos para a base para o trabalho	Aplicação do modelo de Canvas para determinar a sua relevância como metodologia na formulação de projetos.	O modelo Canvas é uma ferramenta relevante em um contexto de empreendedorismo e inovação, sendo flexível para atender as oportunidades e necessidades.
Gloria Junior & Gonçalves (2016)	Identificar os modelos de negócio mais conhecidos e utilizados; identificar os motivos para a adoção do modelo Canvas e Identificar as barreiras para a adoção do modelo Canvas.	Utiliza-se de estudo de casos múltiplos e triangulação de dados com entrevistas, questionário e a literatura	Aplicação do modelo Canvas na identificação dos motivos de sua adoção ou de suas barreiras na sua utilização.	Nos resultados foram identificadas 12 ferramentas de modelo de negócio mais conhecidas, sendo 9 utilizadas, os 12 motivadores para a utilização dos modelos Canvas e suas 3 barreiras a serem transpostas.
de Oliveira, Júnior, Neto & Gonçalves (2017)	Mapear uma das inovações na empresa por meio de sua apresentação através de 2 modelos Canvas	Metodologia de estudo de caso único	Aplicação do modelo Canvas em um projeto de inovação para identificar como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas.	Os resultados indicam que a abordagem Canvas pode melhorar o planejamento de processos de inovação através de uma visão ampla pela solução dos problemas e na criação de vantagens competitivas.
Felipe & Rojo (2019)	Explorar as características da gestão de uma empresa com vistas à adoção de uma “gestão estratégica”	Estudo de caso uma empresa distribuidora de derivados de petróleo sob o método relato técnico científico	Proposta de adoção do modelo de negócio Canvas em uma empresa que não possui ferramentas de gestão estratégica	Foram propostos um modelo de desempenho organizacional e o uso da ferramenta Canvas pela empresa não possuir participação dos funcionários frente as mudanças do mercado
Martins, Mota, & Marini (2018)	Propor um modelo de governança pública pelo Canvas para descrever arranjos de uma gestão pública.	Baseada em revisão da literatura sobre modelos de negócio e o conceito estruturado de governança pública	Aplicação do modelo de negócio Canvas em governança pública para propor técnicas de gestão para o setor público.	O resultado foi a construção de um modelo de gestão da governança pública pelo Canvas que permite incorporar a inovação e a efetividade dos processos

Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues (2019)	Demonstrar como o modelo de negócio Canvas pode ser dinâmico a partir de seu conceito por perspectiva.	Este estudo é qualitativo, descritivo e exploratório, com base nos principais teóricos.	Aplicação do modelo de negócio Canvas para verificar se atende as características de um modelo dinâmico em que gere vantagens em ambientes instáveis	Foi possível entender que o Modelo de Negócio Dinâmico, que não inclui o Canvas, contribui para a criação de valor e a geração de vantagem sustentável em ambientes de alta mudança. Para se tornar dinâmico o modelo de negócio deve implementar e recriar negócios a partir de uma projeção estratégica
Honorio & Bonemberger (2019)	Foi identificar como as ferramentas gerenciais selecionadas podem auxiliar na gestão empresarial tais como: Modelo Canvas de Negócios, Formação de Preço de Venda e o Fluxo de Caixa Projetado	Estudo de caso, exploratória, qualitativa e triangulação de dados para análise	Aplicação do modelo de negócio Canvas em uma empresa para identificar como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas	O estudo prático apontou que as ferramentas aplicadas auxiliam no planejamento, na tomada de decisão dos gestores através do acompanhamento do negócio para o alcance do sucesso e do lucro.
Salzer, Vieira & Rojo (2018)	Diagnosticar e sugerir melhorias na gestão em uma empresa do ramo do transporte com sede na cidade de Cascavel - PR	Estudo de caso com análise documental	Adoção do modelo de negócio Canvas para estruturação do planejamento estratégico de uma empresa de transporte no processo de gestão nas nove perspectivas.	Foi constatado a necessidade de uma estruturação para criação de valores com a elaboração do modelo Canvas para a estratégia e um orçamento empresarial para organização financeira da empresa
Bonazzi & Silva (2015)	Analisar e descrever o modelo de negócios da empresa Movile e sua forma de criação e captura de valor.	Pesquisa qualitativa, estudo de caso único realizado por meio de entrevista, análise documental e observações indiretas da empresa	Aplicação do modelo de negócio Canvas em uma empresa descrevendo como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas	Permitiu analisar a concepção do atual modelo de negócio inferindo sobre sua participação na cadeia de valor no setor de telecomunicações e descrever as nove dimensões de seu modelo de acordo com o Business Model Canvas
Bonazzi & Zilber (2014)	Analisar e descrever o processo de inovação da empresa DSM, interligando-o aos conceitos de estratégias de desenvolvimento organizacional e à teoria de modelo de negócio	Pesquisa qualitativa interpretativa básica, com um estudo de caso único.	Aplicação do modelo de negócio Canvas em uma empresa descrevendo como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas	Permitiu-se com este estudo categorizar o modelo de negócio da empresa como uma tipologia aberta e desagregada, além de evidenciar sua característica inovadora em múltiplos epicentros

Acosta Contreras, Barreto López, Montenegro Marín & Gaona García (2018)	Mostrar a criação de um mecanismo que gere um indicador de viabilidade de uma base de plano de negócios de produção com base no design do modelo Canvas.	Pesquisa quantitativa com 14 organizações	Aplicação do modelo de negócio Canvas gerando um indicador de viabilidade como modelo de negócios para avaliação de projetos.	Com base nos dados e informações geradas um coeficiente de correlação de Pearson resultou em 88%, o que implica que há uma relação linear crescente e uma proporção compartilhada de variância de 77% que faz com que esse modelo é viável
Acosta, Flores & García (2015)	Explicar o desenvolvimento de um modelo de negócios com o uso de Metodologia do Canvas para projetar o projeto.	O caso de sucesso do projeto Taxiwoma	Aplicação do modelo de negócio Canvas em uma empresa descrevendo como ocorre o processo de gestão nas nove perspectivas	Foi possível corroborar a viabilidade do uso da metodologia Canvas para projetar modelos de negócios, pois permite estruturar adequadamente todos os aspectos-chave necessários de um negócio.
Qastharin (2016)	Avaliar se o modelo de negócio Canvas captura adaptações e compreensões das definições e características de uma empresa social	Estudo que envolva a coleta de dados qualitativos e a análise por métodos interpretativos	Aplicação do modelo de negócio Canvas em empresa social com a inclusão de duas perspectivas: missão e impacto	O resultado revela que as adaptações disponíveis do Canvas não podem capturar completamente o modelo de negócios da empresa social sendo adicionado dois blocos: missão e impacto
Ojasalo & Ojasalo (2018)	Desenvolver uma estrutura orientada à lógica de serviço para o modelo de negócios Canvas	Pesquisa qualitativa empírica e implantou o método do grupo de foco.	Aplicação e adaptação do modelo de negócio Canvas em empresas de serviços com inclusão de novas perspectiva	Como resultado, uma nova ferramenta foi desenvolvida, denominada servisse Logic Business Model Canvas. Que é uma versão modificada do Business Model Canvas original
Bekhradi, Yannou & Cluzel (2016)	Identificar se realmente o modelo de negócio Canvas é capaz de gerar valores importantes em situações de design aos usuários finais	Análise de dados obtidos em entrevistas semiestruturadas com startups inovadoras em Paris	Aplicação do modelo de negócio Canvas evidenciando como uma ferramenta relevante no desenvolvimento e representação dos negócios.	O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento dos negócios. O uso dessa ferramenta nos estágios iniciais do projeto pode transformá-la em uma contraproducente ferramenta sendo o motivo mais importante da falha à falta de exploração de problemas.
Sort & Nielsen (2018)	Investigar como os empreendedores comercializam seus negócios com oportunidades para o business angels no processo de investimento.	Estudo de caso, entrevistas, observação participante e feedback qualitativo dos participantes	Aplicação do modelo de negócio Canvas evidenciando sua capacidade de tornar um projeto de negócio compreensível para um investidor pelas informações de suas perspectivas.	Os resultados ilustram que o modelo de negócio ajuda aliviar os desafios de informação e comunicação entre empresários e business angels. Alguns problemas ocorreram quando os empresários e os angels de negócios não concordaram com a proposição de valor da oportunidade de investimento.

Tokarskia, Tokarskia & Wójcika, (2017)	Apresentar possibilidades teóricas e práticas de uso do Business Model Canvas (BMC) na criação um plano de negócios de uma entidade econômica	Estudos de literatura, pesquisa na internet e estudo de caso.	Aplicação do modelo de negócio Canvas como ferramenta de desenvolvimento de um plano de negócios para avaliação de projetos,	O modelo BMC é um valor de aplicação que pode ser usado na preparação de um plano de negócios em termos de informações necessárias, conteúdo, análises contidas relacionadas. Plano organizacional e de gerenciamento.
<b>Este trabalho</b>	Identificar e conectar com o modelo de negócio Canvas os recursos estratégicos organizacionais que gerem resultados em termos de vantagens competitivas sustentáveis	Estudo de caso com entrevistas e análise dos dados pela triangulação	Aplicação do modelo de negocio Canvas como organizador e identificador de recursos estratégicos que gerem vantagens competitivas (VRIO) em suas nove perspectivas	Almejar que o modelo de negócio Canvas identifique e conecte os recursos estratégicos na geração de vantagens competitivas sustentáveis aplicado no estudo de caso.

Fonte: elaborado pelo Autor (2021).

## 1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Baseado na Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), a geração de vantagens competitivas sustentáveis dá-se a partir dos recursos estratégicos internos de uma organização (Burlamaqui & Proença, 2003). A ideia é que as organizações são heterogêneas em termos estratégicos e competitivos, baseada na premissa de que elas diferem em seus recursos e capacidades de maneira importante e durável (Helfat & Peteraf, 2003). Os recursos são todos os ativos tangíveis ou intangíveis tais como: capacidades, processos organizacionais, atributos, e conhecimentos que pertencem a empresa e permitem estruturar estratégias que criem valor e diferenciais difíceis de serem copiados por competidores (Barney, 1991). Esses recursos internos devem ter quatro características para que consigam ser um diferencial estratégico nas organizações. Devem ser valiosos, na medida que oferecem oportunidades ou neutralizam as ameaças do ambiente; raros entre os competidores; de difícil imitação e sem substitutos estratégicos equivalentes. (Barney, 1991).

Já a literatura de modelos de negócios evidencia que o sucesso de um modelo depende do valor total criado pelo modelo de negócios e pela habilidade da organização em capturar esse valor (Sohl, Vroom, & Fitza, 2020). Desse modo, destaca-se que tanto a teoria da RBV, quanto a literatura de modelo de negócios tratam das capacidades de uma organização em criar valor. No entanto, a primeira considera que a fonte das vantagens competitivas sustentáveis são os recursos internos, enquanto a segunda descreve o modo, processos ou atividades prioritárias necessárias para as organizações gerarem valor e sustentarem os negócios. Em outras palavras, compreende-se que os recursos e a modelagem dos negócios constituem dois elementos determinantes do desempenho organizacional em que, primeiro, as organizações devem se esforçar para identificar e obter recursos idiossincráticos e heterogêneos em relação aos seus competidores (Barney, 1991). Segundo, as organizações devem adotar estes recursos como *inputs* do processo de modelagem de negócios (Betz, 2003) criando um sistema interdependente de atividades que envolva a própria organização e seus *stakeholders* (ex., parceiros, fornecedores, clientes) (Snihur & Zott, 2020).

Como demonstrado na tabela 1, percebe-se uma escassez de estudos que se dedicaram a investigar o modelo de negócio do Canvas como uma fonte organizadora e de identificação dos recursos estratégicos necessários ou existentes para a geração do valor sustentável, que promova a adaptação constante das ameaças, oportunidades e aprendizados em vantagens competitivas. Somsuk et al. (2012) evidenciou o papel que os recursos estratégicos exercem no sucesso do processo de incubação de empresas, no entanto, o trabalho não esclarece como

os recursos são integrados aos modelos de negócios e como eles possibilitam criar e capturar valor por meio de um conjunto interdependente e único de atividades. Essa situação conduz a seguinte questão de pesquisa:

**Como o modelo de negócio Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagens competitivas sustentáveis?**

Para responder esse questionamento, realizou-se um **estudo de caso**. O caso em questão é uma empresa do ramo do entretenimento que promove eventos ao público acadêmico desde sua ingresso na instituição de ensino superior até a conclusão do curso superior. A empresa investigada iniciou suas atividades em 2003, portanto sua existência ultrapassa os 15 anos de sobrevivência do negócio possuindo atividades nos estados do Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, sendo uma empresa que conseguiu ser referência no mercado, adotando procedimentos de gestão determinantes para o seu crescimento em termos monetários e participação de mercado. A empresa aplica, como ferramenta de gestão, o modelo de negócio Canvas como forma de se posicionar no mercado e gerar competitividade e sustentabilidade da proposta de valor.

Dessa forma, a empresa tornou-se referência e líder no mercado de atuação, sendo a maior empresa de formaturas do estado do Paraná e entre as 5 maiores do País em número de formando atendidos. A empresa possui uma equipe com mais de 300 pessoas e um alcance de público de 645 mil pessoas impactadas diretamente, conforme informações cedidas pela própria empresa

O modelo de negócios Canvas adotado pela empresa também auxilia a gestão dos negócios a partir dos recursos e do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, nesse período de pandemia, ocasionada pelo vírus Covid-19, em que ações governamentais de isolamento, proibição de abertura física dos estabelecimentos e a proibição dos eventos afetaram drasticamente os negócios.

A partir dos resultados de estudo, o presente trabalho auxilia com a literatura de modelo de negócios e com a teoria RBV de duas formas. Primeiro, esse estudo contribui ao evidenciar que a influência do modelo Canvas no sucesso organizacional depende da identificação e desenvolvimento dos recursos estratégicos, da descrição dos processos e áreas prioritárias que estejam à disposição da organização. O modelo de negócio Canvas é uma abordagem gerencial que se destaca pela facilidade de aplicação e compreensão por parte dos seus integrantes, sem deixar de lado a profundidade necessária para mapear a infraestrutura, os clientes, a oferta e a viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2011). No entanto,

apesar da sua facilidade permitir a aplicação por qualquer tipo de organização para a gestão estratégica (Martins, Mota & Marini, 2018; Salzer, Vieira, & Rojo, 2018; Bonazzi, Luiz & Ari Zilber, 2014), o sucesso dependerá da identificação ou desenvolvimento dos recursos à disposição da organização e da capacidade em reconhecê-los durante a modelagem dos negócios. Sabe-se que entre as nove perspectivas do modelo Canvas, uma delas é exclusiva para listar os recursos-chave da organização, contudo o trabalho evidencia a importância dos recursos ao longo de todos os componentes do modelo de negócios Canvas.

Com a utilização do modelo de negócios Canvas por meio de suas nove perspectivas ocorrerá a descrição de como os processos e áreas prioritárias de uma organização criará valor, identificando e organizando os recursos estratégicos necessários.

O estudo contribui ainda com a teoria da RBV ao evidenciar a forma ou existência dos recursos com capacidades dinâmicas para gerar vantagens competitivas e que são reveladas na estruturação do modelo de negócio Canvas. Por exemplo, se os recursos a serem adquiridos são comprados de fornecedores específicos ou se a venda de produtos é destinada a poucos clientes, haverá quedas nos lucros diminuição no retorno sobre os recursos para a empresa compradora no primeiro caso e para a empresa vendedora no segundo caso (Wernerfelt, 1984). Essa associação entre a RBV e o modelo Canvas evidencia a influência na vantagem competitiva pela determinação de recursos a serem adquiridos e quais capacidades são necessárias para a diferenciação e geração de valor do negócio (Helfat & Peteraf, 2003). Esses recursos e capacidades estão em constantes evoluções para manter a competitividade de acordo com a necessidade do mercado consumidor (Helfat & Peteraf, 2003). Nesse contexto, o modelo de gestão Canvas associa-se à teoria da Visão Baseada de Recursos (RBV), teoria essa relacionada à explicação da vantagem competitiva sustentável de uma organização e seu desempenho a partir de seus recursos estratégicos, como ativos, competências e habilidades.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral dessa pesquisa é **demonstrar como o modelo Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio.**

Os seguintes objetivos específicos são listados:

- Demonstrar a aplicação do modelo de negócio na Canvas por meio de um estudo de caso único;

- Identificar os recursos estratégicos e relacioná-los as dimensões do modelo de negócio Canvas;
- Descrever como a organização cria valor sustentável a partir dos recursos estratégicos.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além desta seção em que foram apresentados o contexto, as justificativas, o problema, os objetivos e as contribuições da pesquisa, essa dissertação apresenta, na sequência, as seções de fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados, considerações finais e referências. Na fundamentação teórica, apresentam-se os principais conceitos de um modelo de negócio, do modelo de negócios Canvas e da Teoria da Visão Baseada em Recursos. Nos procedimentos metodológicos, expõem-se o estudo de caso e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Na análise dos resultados, são apresentados e discutidos os principais achados do estudo. Por fim, são feitas as considerações finais, acompanhadas das principais contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, das limitações do estudo e das referências utilizadas neste documento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MODELOS DE NEGÓCIO

Segundo Osterwalder, Lagha e Pigneur (2002), modelo de negócios é a forma de converter as estratégias organizacionais em processos de negócios. As organizações modelam seus negócios como forma de projetar a entrega de valor aos clientes por meio da interação com os *stakeholders* e do processamento de produtos e serviços que satisfaçam os consumidores e gerem receitas e sustentabilidade aos negócios. A partir dos recursos internos e da integração com recursos externos disponíveis no mercado, as organizações modelam seus negócios para gerar valor e sustentabilidade no longo prazo que é promover a adaptação constante das ameaças, oportunidades e aprendizados em vantagens competitivas (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017). Sob uma perspectiva sistêmica, um modelo de negócios deve ser capaz de alcançar objetivos econômicos, sociais e ambientais para as organizações de forma equilibrada (Fehrer & Wieland, 2020).

Conforme evidenciado na tabela 2, há na literatura diversas definições de modelos de negócios. Cada definição aborda características diferentes, resultando na inclusão de vários componentes, necessários para a compreensão dos modelos de negócio (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Esses componentes são integrados e relacionados para a obtenção de um objetivo ou resultado (Orofino, 2011). Em comum, percebe-se nas definições a busca pelo alcance da entrega de valor do negócio que depende dos mais variados componentes: estratégia, receita, fluxo de produtos, estrutura de custos, stakeholders, recursos e capacidades. Cada autor procura definir os elementos necessários para que ocorra a entrega dos resultados e consequentemente do valor proposto. (Orofino, 2011).

**Tabela 2.** Definições dos Modelos de negócios

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>	<b>Componentes</b>
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.	Fluxos de produtos, serviços e informações, descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Applegate (2001)	Descrição de um complexo negócio que possibilita o estudo de sua estrutura, do relacionamento entre os elementos estruturais e de como ele responderá ao mundo real.	Identifica três componentes: conceito do negócio, capacidades da organização e geração de valor para a organização e para os stakeholders.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.	Conteúdo das operações; estrutura das operações e governança das transações.
Bovet e Martha (2001)	Definem como um novo formato organizacional caracterizado por um conjunto de empresas interdependentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas, denominadas genericamente de “organizações em rede”.	Propõem que o modelo de negócio de uma empresa competitiva tem como base cinco elementos norteadores: proposta de valor, abrangência do negócio, obtenção do lucro, controle estratégico e execução.
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.	Cadeia de valor que permeia a organização e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Chesbrough (2007)	Modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua.	Identifica seis elementos: proposição de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e receitas, network e estratégia competitiva.
Verstraete e Jouison (2007)	Modelo de negócios é a representação de como o valor é gerado, remunerado e compartilhado, devendo tornar-se um acordo entre todas as partes envolvidas.	Envolvem três eixos norteadores: a visão baseada em recursos (RBV), a teoria dos stakeholders e a teoria das convenções.
Zott e Amit(2009)	É a representação do conteúdo, da estrutura e da governança das transações concebidas de modo a criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócio.	Explora quatro grandes dimensões e que o autor denomina como NICE: A) Novidade - Medidas inovadoras em conteúdo, estrutura e governança; B) Lock-In – Construir uma estrutura para reter stakeholders interessados no modelo de negócio, os clientes) Complementaridade – Criar novas atividades para gerar mais valor; D) Eficiência –reorganizaras atividades para reduzir custos das transações.
Teece (2010)	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.	Identifica seis elementos: clientes, tecnologia, mercado, receita, rede de valor e captura de valor.
Osterwaldere Pigneur (2011)	Modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.	Identificam nove conjunto de elementos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais, estrutura de custo.

Fonte: adaptado de Lobosco et al., 2015; Orofino, 2011.

Assim, o modelo de negócios é uma estrutura dinâmica que objetiva conseguir a vantagem competitiva por meio da interação entre produtos, serviços e informações que criem valor estratégico para os clientes (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Amit & Zott, 2001; Timmers, 1998). De forma simplificada, um modelo de negócio é uma representação simplificada do processo de geração de valor (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011).

Na figura 1, Wirtz et al. (2016) apresentam os principais componentes inter-relacionados, compreendidos pelos modelos de negócios: estratégia, clientes e mercado; e criação de valor. No componente de estratégia, define-se a proposição de valor, as competências, e os recursos necessários tangíveis ou intangíveis, internos ou externos. No componente clientes, é detalhada a entrega do valor por meio dos produtos ou serviços que diferencie dos concorrentes, gerando a fidelização e a entradas de receitas (Wirtz et al, 2016). A partir dos componentes de estratégia e de cliente, é possível construir componente da criação de valor, no qual são definidos os processos de geração de valor, os recursos a serem adquiridos, as fontes de financiamento e as fontes de receitas para honrar os compromissos e remunerar o capital investido. (Wirtz et al, 2016).

**Figura 1.** Componentes do Modelo de Negócios Integrado

<b>Componentes da Estratégia</b>	<b>Modelo de Estratégia</b>	<b>Modelo de Recursos</b>	<b>Modelo de Rede</b>
	Posições Estratégicas e Caminhos de Desenvolvimento  Modelo de Negócio - Proposição de Valor	Competências e Competências essenciais  Ativos e Ativos Principais	Redes de Modelo de Negócios  Parceiros de Modelo de Negócios
<b>Componentes do Cliente e do Mercado</b>	<b>Modelo de Clientes</b>	<b>Modelo de Oferta de Mercado</b>	<b>Modelo de Receita</b>
	Relacionamento como Cliente / Grupos-Alvo  Configuração de Canal	Concorrentes  Estrutura de Mercado  oferta de valor / produtos e serviços	fluxos de receita  Diferenciação de Receita
<b>Componentes de Criação de Valor</b>	<b>Modelo de Fabricação</b>	<b>Modelo de Compras</b>	<b>Modelo Financeiro</b>
	Modelo de Fabricação  Geração de Valor	Aquisição de Recursos  Informações	Modelo de Financiamento  Modelo de Capital  Modelo de Estrutura de Custos

Fonte: adaptado de Wirtz, Pistoia, Ullrich&Göttel (2016).

Como evidenciado na tabela 3, ao longo do tempo, a literatura sobre os modelos de negócio, inicialmente, baseava-se em uma visão focada no papel dos gestores na geração de

valor aos clientes, ou seja, com a empresa sendo o centro da análise em que a principal preocupação e estudos estão apenas na arquitetura dos processos internos para transformarem as entradas dos recursos em saídas (produto final) e que atendam às necessidades e ao valor almejado pelos seus clientes. Depois, os modelos de negócio evoluíram para a inclusão de uma análise com a participação de outros atores que contribuem com o negócio, como os fornecedores e parcerias, mas mantendo os processos internos como a principal preocupação.

E, na última fase de evolução destes modelos, a modelagem dos negócios é tratada como um sistema dinâmico que sofre interferência, interação e relacionamento transcendente aos atores locais ou focais, gestores de processos internos, para uma conexão entre gestores, empresa, tecnologias e mercado que promova a inovação e o sucesso do negócio. (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017). O sucesso do negócio está em garantir a incorporação de novos *stakeholders*, bens e competências que sejam recursos estratégicos, que são aqueles com características de valiosos, raros e inimitáveis, com a finalidade de se adaptarem as oportunidades e mudanças do mercado para gerarem a continuidade da empresa. (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017).

**Tabela 3.** Evolução da literatura de modelo negócios

<b>Ideias fundamentais</b>	
<b>Ênfase em variáveis de decisão para relacionamentos diádicos</b>	<b>Conceituações representativas</b>
Modelos de negócios são conjuntos de variáveis de decisão (ou seja, proposições de valor, fórmulas de lucro, principais recursos, processos-chave, parceiros-chave, atividades-chave, cliente relacionamentos, segmentos de clientes, estruturas de custos, fluxos de receita) alterados pelas empresas	O modelo de negócios da BA é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas arquitetura de estratégia de risco e economia são direcionados para criar vantagem sustentável em mercados definidos (Morris et al. 2005p. 727)
Os gerentes são percebidos como tendo um alto grau de escolha consciente e modelos de negócios são principalmente descritos como centrado na empresa, pois as empresas criam valore agregar valor aos clientes	"Todos os novos modelos de negócios são variações na cadeia de valor genérica subjacente a todos os negócios. Corrente tem duas partes. [1.] Todas as atividades associadas fazendo algo: projetando, comprando matérias-primas, fabricação e assim por diante. [2.] Todos as atividades associadas à venda de algo: encontrar alcançando clientes, realizando uma venda, distribuir o produto ou prestar o serviço. (Magretta 2002, p. 88)
<b>Ênfase em variáveis de decisão, mas em um contexto mais amplo de atores em rede</b>	
Modelos de negócios são estruturados como conjuntos de decisão variáveis e as interações entre essas decisões variáveis, atores, atividades e processos são enfatizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divulgando diferentes partes do modelo de negócios para investidores, fornecedores e clientes, o negócio modelo (ou frações dele) fica localizado nos modelos de negócios de terceiros (Mason e Spring2011, p. 1033)</li> </ul>
Os gerentes são percebidos como tendo um alto grau de escolha consciente e modelos de negócios são vistos como centrada na empresa, mas abrangendo limites para incluir atores como fornecedores e usuários	Outras partes interessadas fora de uma única empresa tornam-se participantes ativos em modelos de negócios abertos, em vez de receptores passivos de modelos de negócios fechados (Coombes e Nicholson 2013, p. 662).
O valor é criado e entregue pelas empresas e seus parceiros de rede e consumidos pelos clientes	Outras partes interessadas fora de uma única empresa tornam-se participantes ativos em modelos de negócios abertos, em vez de receptores passivos de modelos de negócios fechados (Coombes e Nicholson 2013, p. 662).

<b>Ênfase em sistemas e instituições</b>	
Modelos de negócios são conjuntos de criação de sentido dinâmica ferramentas que conectam atores, tecnologias e mercados.	O modelo de negócios é uma narrativa e cálculo dispositivo que permite aos empreendedores explorar um mercado e desempenha um papel performativo, contribuindo para a construção da rede teco econômica de uma inovação (Doganova e Eyquem-Renault 2009, p. 1559)
Ou seja, os atores confiam em mecanismos de criação de sentido que viabilizar e restringir suas práticas.	Se um modelo de negócios for bem-sucedido na inscrição de aliados, começa a executar o mundo que narra a cada iteração bem-sucedida (Araujo e Easton 2012p.316).
A criação de valor requer relacionamentos e interações entre atores sistêmicos e modelos de negócios transcender os atores focais.	"O modelo de negócios não é apenas uma entrada dos encontros entre empresários e aliados que eles procuram se inscrever, mas também uma saída. (Doganova e Eyquem-Renault 2009p. 1566)

Fonte: adaptado de Wieland et al. 2017.

A ênfase atual, em sistemas e instituições nos modelos de negócio, está em apresentar a eficiência da interação entre os atores envolvidos que são todos os participantes internos e externos que afetam a gestão da empresa. A interferência entre os diferentes componentes desses participantes deve resultar em uma flexibilidade, interação e criação de uma rede de stakeholders que gerem sucesso na gestão da empresa garantido decisões assertivas aos seus desafios do mercado (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016; Wieland, Hartmann & Vargo, 2017).

O objetivo da conexão entre estes participantes, que são os grupos de interesse que tem envolvimento com a empresa, com a tecnologia disponível e com o mercado de negócios inseridos, é o de apresentar os componentes internos e externos relevantes e suas interações para gerarem uma análise qualitativa e quantitativa das informações e dados relacionados ao negócio de forma a definirem uma estratégia que consiga se adaptar as mudanças do mercado e as necessidades dos clientes pela orientação e estruturação destas informações para servirem de suporte aos gestores para suas decisões (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017).

Dentro dessa interação sistêmica, os trabalhos de Snihur e Zott, (2020) e Amit e Zott (2001) apresentam outros três núcleos para a composição do modelo de negócio: conteúdo, estrutura e governança. Define-se conteúdo como sendo as atividades, recursos, capacidade e informações necessárias para as trocas de produtos e serviços. A governança considera as pessoas que controlam ou são responsáveis e que gerem segurança e controle nos fluxos de informações. A estrutura é definida como a responsável pela velocidade, controle de custos, processamento, aprendizagem, e a integração das transações envolvidas que interagem com o objetivo de geração de valor por meio de oportunidades de negócios.

Por fim, conclui-se que os modelos de negócio são estruturas baseadas na interação de composição de elementos: estratégicos, do mercado, estruturais e financeiro, e que gerem ou entreguem o valor proposto. Esses componentes foram utilizados e agrupados das mais diversas formas tais como: estratégia, clientes e criação de valor (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel 2016), conteúdo, estrutura e governança (Snihur & Zott, 2020; Amit, & Zott ,2001), clientes, tecnologia, mercado, receita, rede de valor e captura de valor (Teece, 2010) e, por fim, os nove componentes da estrutura de Canvas: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custo. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O modelo de negócio Canvas (BMC) é uma forma de representar as interligações entre os elementos-chaves da geração de valor (produtos, clientes, infraestrutura e viabilidade financeira) a partir da análise de nove quadrantes proposição de valor, segmento de clientes, relacionamento com o cliente, canal, fluxo de receita, estrutura de custo, recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave) que criem e agreguem valor ao cliente e consigam articular os elementos organizacionais internos e externos para implementar a estratégia adequada para o alcance dos objetivos (Osterwalder & Pigneur, 2011; Orofino, 2011; Teixeira & Lopes, 2016). O modelo de negócio Canvas (BMC) é uma estrutura que facilita a compreensão, descrição e discussão das atividades e estratégias para o funcionamento das empresas. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

O modelo coloca as pessoas como desenvolvedoras do negócio por meio da criatividade, da curiosidade, de validações interativas e do foco no cliente com o objetivo de gerar valor por meio do produto ou serviço a ser entregue (Teixeira & Lopes, 2016). A vantagem do Canvas em relação aos demais modelos é a facilidade de compreensão por parte dos gestores sem perder a complexidade que demanda a tomada de decisão estratégica e operacional em uma organização. (Bonazzi & Meirelles, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2011).

O modelo Canvas descreve em uma linguagem fácil a estratégia para a inovação e o sucesso de negócios por meio de nove elementos principais dos negócios: proposição de valor, segmento de clientes, relacionamento com o cliente, canal, fluxo de receita, estrutura de custo, recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave (Osterwalder & Pigneur, 2011; Vanhala, & Saarikallio, 2015). Como demonstrado na figura 2, estes elementos proporcionam o desenvolvimento de duas áreas organizacionais: estratégica e operacional. O lado direito da figura (azul) representa a área estratégica, a qual determina a entrega do valor ao consumidor e contempla as ações de segmentação dos clientes, relacionamento, proposição de valor, canais de relacionamento e de vendas e fontes de receitas. O lado esquerdo (amarelo) representa a eficiência operacional e é determinado pelas parcerias-chave, atividades-chave, recursos principais e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

**Figura 2.** Modelo Canvas - Valor vs Eficiência

EFICIENCIA OPERACIONAL		ESTRATEGIA/VALOR		
<b>PARCERIAS-CHAVES</b> descreve os Stakeholders necessários para o negocio funcionar , é a rede de fornecedores e parceiros que otimizam, reduzem riscos ou adquirem recursos.	<b>ATIVIDADES-CHAVES</b> são os processos indispensáveis para entregar os produtos ou serviços com o valor exigido pelo cliente que podem ser desde gerenciamento, fabricação, fornecimento e desenvolvimento	<b>PROPOSTA DE VALOR</b> descreve as características dos produtos e serviços ofertados para satisfazerem o cliente pela percepção de terem sido atendidos as suas exigências de consumo	<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b> significa o monitoramento e acompanhamento do cliente de forma pessoal ou automatizada para que ocorra a fidelização	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> define uma fatia do mercado distinta que possui necessidades e comportamentos comuns justificadas por uma oferta diferente que seja alcançada por canais diferentes, possuem relacionamento e lucratividade específica
	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b> são os materiais físicos, intelectuais, financeiros e humanos necessários para a transformação dos produtos em valor para o mercado alvo.		<b>OS CANAIS</b> compõem a interface ou ligação entre a empresa e seus clientes alvos para divulgação e entrega dos produtos e serviços.	
<b>A ESTRUTURA DE CUSTOS</b> descreve os gastos mais importantes no processo de criação de valor e relacionamento com o cliente		<b>FONTES DE RECEITA</b> são as formas de entradas de recursos provenientes da satisfação e venda com o cliente para gerarem resultados e sustentabilidade		

Fonte: Adaptado de Osterwalder&Pigneur (2011)

Como representado na figura 3, os nove elementos do modelo Canvas também podem ser agrupados em quatro diferentes perspectivas, os quais representam o negócio a partir da ótica dos clientes, da oferta, da infraestrutura e da viabilidade financeira (Bonazzi & Meirelles,2013; Osterwalder & Pigneur, 2011; Teixeira & Lopes, 2016). A perspectiva **clientes** permite ao negócio identificar um segmento de consumidores específicos e a forma como de se relacionar e comunicar com eles. A oferta refere-se à proposta de valor, ou seja, como o negócio espera atender as necessidades e expectativas do segmento de clientes escolhido (Osterwalder & Pigneur, 2011). Essa entrega de valor somente será alcançada a partir de uma infraestrutura constituída por recursos, parcerias e atividades. A infraestrutura constitui a forma como o valor será construído e entregue (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por fim, o negócio deve ser viável financeiramente, o que implica dizer que as receitas advindas dos clientes devem ser maiores que as despesas necessárias para gerar o valor por meio dos produtos os serviços. Essa diferença entre receitas e despesas devem ser suficientes para justificar os investimentos feitos na cadeia de valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

**Figura 3.** Business Model Canvas

Área	Nove Dimensões	Definição
Clientes	Segmentos de Clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	Relacionamento com os Clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
	Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Oferta	Propostas de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Infraestrutura	Recursos-Chave	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
	Atividades-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
	Parcerias-Chave	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
Viabilidade Financeira	Fontes de Renda	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Fonte: adaptado de Bonazzie Meirelles, 2015.

Estudos anteriores evidenciaram a importância e os resultados da utilização do modelo Canvas. Os estudos Hong e Fauvel (2013) e de França, Broman, Robert, Basile e Trygg (2017) demonstraram a aplicabilidade do modelo Canvas para empreendedores iniciais. A principal vantagem do modelo foi o oferecimento de uma visão holística dos negócios, apresentando de forma simples, visual e criativa os aspectos essenciais para a garantir a sustentabilidade. Já Muhtaroglu, Demir, Obalı e Girgin (2013) evidenciaram como cada elemento do modelo Canvas pode ser estruturado a partir de proposições de valor extraídas das plataformas de Big Data, as quais oferecem informações valiosas aos gestores.

Lobosco, Maccari e Almeida (2015) demonstraram a utilização do modelo em incubadoras de base tecnológica e como ele contribui com a sustentabilidade dos negócios. Também no contexto de incubadoras, Carvalho, Galina e Sánchez-Hernández (2019) concluíram que o uso do modelo Canvas oferece oportunidades para o desenvolvimento de novas startups devido a sua flexibilização, facilidade de uso e a capacidade de gerenciar inovação e de compartilhar a lógica dos negócios. Para ambientes dinâmicos como o de startups e incubadoras tecnológicas, os quais requerem dinamismo e flexibilidade, o modelo Canvas apresentou resultados melhores em termos de compreensão e aplicabilidade por parte dos gestores do que a elaboração do tradicional plano de negócios. Em contrapartida, estudos

como o de Vanhala, e Saarikallio (2015) e de Felin, Gambardella, Stern e Zenger (2019) apresentam algumas restrições ao modelo. Se, por um lado, o modelo ajuda na ideação do negócio, por outro lado o modelo é limitado nas fases seguintes do ciclo de vida organizacional, como a exploração do negócio ou o crescimento.

Por fim, conclui-se que o modelo Canvas enquadra-se como um modelo de negócio que permite criar valor para as empresas pela identificação das necessidades dos clientes e do mercado a partir da geração de recursos internos que garantem vantagens competitivas sustentáveis. O modelo deve possibilitar a descoberta de novas modelagens a partir da percepção do declínio das estratégias atuais e apontar a necessidade de novos recursos para gerar valor e vantagens competitivas (McGrath, 2010; Hock-Doepgen, Clauss, Kraus & Cheng, 2020).

### 2.3 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) explica que a competitividade das empresas reside na existência e durabilidade de recursos internos que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. A teoria se concentra no desenvolvimento, aquisição, durabilidade e aplicação destes recursos e nas capacidades para fornecerem vantagens competitivas (Amit & Schoemaker, 1993). Uma empresa, para gerar vantagem competitiva, deve avaliar em cada etapa de sua cadeia de valor os recursos e capacidades necessárias e, se não disponíveis, como adquiri-los. Portanto, o foco da RBV é a identificação de recursos e capacidades dinâmicas da organização para gerarem um retorno financeiro sobre o investimento.

Os recursos são os fatores que pertencem às organizações, tais como ativos físicos, capital humano e valores financeiros. As capacidades dinâmicas são as condições existentes para implantar ou utilizar os recursos por meio de processos operacionais para a entrega final do produto ou serviço e se referem as capacidades de inovação, flexibilidade, posicionamento de mercado e desenvolvimento de tendências (Amit & Schoemaker, 1993). Ou seja, as capacidades dinâmicas indicam o quanto as organizações estão preparadas para explorar os recursos em direção do resultado projetado (Helfat & Peteraf, 2003). Os recursos e capacidades são ativos estratégicos que devem ser identificados nas empresas para a sustentabilidade do negócio.

Os recursos estratégicos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os ativos tangíveis são ativos físicos como, por exemplo, os equipamentos de produção, instalações, infraestrutura, tecnologias e localização. Os ativos intangíveis estão relacionados a aspectos dos recursos

humanos como conhecimento, relacionamento e experiências, e a organizacionais como os sistemas formais e informais de planejamento, controle, governança, cultura, entre outros. Muitas empresas se destacam em relação aos seus concorrentes por ser muito custoso imitar estes recursos. (Barney & Hesterly, 2011).

Além da natureza, os recursos serão estratégicos na medida em que eles forem valiosos, raros, inimitáveis e estão profundamente acoplados na organização (Amit & Schoemaker, 1993). Esse rol de características denominado na literatura como modelo VRIO representa as condições para que os recursos sejam pontos fortes na estratégia de uma organização e, na medida que sejam adequadamente explorados, permitam explorar oportunidades, amenizar ameaças e tornem-se fontes de vantagens competitivas (Barney & Hesterly, 2011; Barney, 2001). A figura 4 apresenta a descrição da natureza e das características dos recursos estratégicos.

Segundo Barney (2001), o valor de um recurso é a capacidade que ele oferece para explorar oportunidades e mitigar ameaças do ambiente externo. A raridade está associada a quantidade de empresas que possuem o recurso valioso *versus* a quantidade necessária para um mercado de concorrência perfeita, ou seja, está associada a escassez do recurso entre os concorrentes. A condição de inimitável refere-se à incapacidade de os concorrentes reproduzirem ou acessarem o recurso e ausência de substitutos estratégicos. Por fim, o aspecto organizacional do recurso se refere a capacidade da organização em explorá-lo. A capacidade é uma força interna que a empresa possui para utilizar os recursos na geração de desempenho e competitividade (Barney & Hesterly, 2011; Dalfovo, Machado, Zoschke & da Silva, 2016) ao mesmo tempo em que busca continuamente a renovação, atualização ou reconstrução em decorrência das mudanças do ambiente externo. (Cardeal & Antonio, 2012).

**Figura 4.** Características da Visão Baseada em Recursos

CATEGORIAS DE RECURSOS		CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS OS RECURSOS (VRIO)	
FISICOS	tecnologias, equipamentos, localização geográfica	VALIOSOS	oferece condições de explorar oportunidades e mitigar ameaças.
HUMANOS	capacidade intelectual e relacionamentos.	RAROS	escassos entre os concorrentes.
ORGANIZACIONAIS	estrutura formal de comando e controle da organização.	INIMITAVEIS	alto custo de imitação. sem substitutos estratégicos
		ORGANIZAÇÃO	capacidade organizacional de utilizar e otimizar os recursos

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011) e Barney (2001)

A organização depende das capacidades dinâmicas dos gestores e líderes para adaptarem ou modificarem os recursos estratégicos em resposta às mudanças ocorridas no ambiente de negócio. Esse processo pode acontecer de forma incremental, quando relacionada à melhoria contínua dos recursos; de forma renovadora, quando a organização atualiza e renova a natureza dos recursos, ou de forma regenerativa, quando a organização renova o conjunto atual de recursos por meio da criação, ampliação ou modificação de sua base original (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). A alteração dos recursos pelas capacidades dinâmicas depende da necessidade imposta pela mudança no ambiente, como por exemplo, mudanças no padrão de competição ou no ciclo de vida dos produtos.

Os recursos estratégicos e as capacidades dinâmicas tornam-se competitivas por meio da eficiência coletiva e não individual, ou seja, pela interação de recursos entre redes inter-organizacionais (várias empresas). A vantagem competitiva será alcançada pela identificação das competências internas organizacionais necessárias e desenvolvidas que resultará na sua estratégia competitiva nesta rede interorganizacional. (Fleury & Fleury, 2003).

A competitividade acarreta no posicionamento da empresa decorrente da estruturação do relacionamento com a sua rede de participantes, *stakeholders*, com a definição de suas competências internas organizacionais que proporcionaram a eficiência coletiva. As competências direcionam as estratégias para definir como a empresa decide e opera para ser competitiva. (Fleury & Fleury, 2003).

A adequação ou mudança dessas competências internas estratégicas para resultar em vantagem competitiva são consequências da percepção dos líderes sobre a compreensão do ambiente externo com a participação dos estímulos dos recursos internos mensurados pelo desempenho e motivações pessoais (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). Essas perspicácias não são garantias de ocorrerem mudanças que sejam adequadas às necessidades estratégicas do ambiente devido ao erro no diagnóstico e desenvolvimento de capacidades dinâmicas inadequadas a necessidade de gerar vantagens competitivas provocando um desempenho em declínio.

Essas análises da gestão para adequar os recursos estratégicos e proporcionar competitividade são abordadas no estudo de Bello, Radulovich, Javalgi, Scherer e Taylor (2016) em empresas de serviços profissionais da Índia. Empresas indianas comercializavam serviços inovadores e lucrativos, baseando-se em recursos críticos como orientação empreendedora da gestão e capital humano especializado. De Guimarães, Severo, Dorion, Coallier e Olea (2016), em uma pesquisa com a indústria moveleira brasileira, também demonstraram como o investimento em produtos adaptados às necessidades do ambiente

geraram valor aos clientes e vantagens competitivas por meio da renovação da base de recursos.

Portanto, a **Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV)** prevê a geração da vantagem competitiva pelo desenvolvimento de recursos e capacidades dinâmicas internas que sejam adquiridos ou modificados em função do ambiente (Barney & Hesterly, 2011). Considerando o modelo de negócio Canvas, como a estruturação da proposição de valor, defende-se o modelo de negócios como uma capacidade dinâmica organizacional para utilizar, modificar ou desenvolver os recursos internos estratégicos para garantir a vantagem competitiva.

#### 2.4 RELAÇÃO ENTRE O MODELO CANVAS E A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

O modelo de negócio Canvas caracteriza-se por ser uma estrutura de modelagem para projetar a entrega de valor aos clientes por meio da relação entre seus componentes internos e externos para o alcance da sustentabilidade de longo prazo (Wielang, Hartmann & Vargo, 2017; Osterwalder, Lagha & Pigneur, 2002; Fehrer & Wieland, 2020). Sendo utilizado, para esse modelo, nove perspectivas abordadas pela empresa para interagir produto, cliente, infraestrutura e viabilidade financeira (Bonazzi & Meirelles, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2011; Teixeira & Lopes, 2016).

Essa busca pela sustentabilidade de longo prazo deve se caracterizar pela competência da empresa em se modificar constantemente as necessidades dos clientes e do mercado com velocidade de adaptação e flexibilidade para promover a adequação de seus componentes estruturais para os novos desafios ou estratégias. (Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019). Essa capacidade de adaptação e adequação dos componentes da empresa para otimizar as oportunidades e minimizar as ameaças com respostas constantes e rápidas que se traduzam em suas estratégias de geração de valor serão diferenciais para alcançar as vantagens sustentáveis. (Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019).

O modelo de negócio Canvas estrutura e descreve, por meio de seus nove componentes integrantes de sua modelagem, as características que compõem cada quadrante do negócio em questão (Osterwalder & Pigneur, 2011; Orofino, 2011; Teixeira & Lopes, 2016). Essa forma de descrever consegue organizar os recursos ou componentes necessários pela identificação das necessidades dos clientes com uma facilidade de uso e uma visão

holística dos negócios (Muhtaroglu, Demir, Obalı & Girgin 2013; Carvalho, Galina & Sánchez-Hernández, 2019).

Mas a eficácia do modelo em produzir vantagens sustentáveis em ambiente de alta mudança torna questionável devido a ser capaz de traduzir as mudanças constantes e necessárias nos componentes estruturais para promover as vantagens sustentáveis (Lopes, Lopes, Coleta & Rodrigues, 2019). Estudos como o de Vanhala, e Saarikallio (2015) e de Felin, Gambardella, Stern e Zenger (2019) apresentam o modelo como limitado nas fases seguintes do empreendimento como a exploração do negócio ou o seu crescimento.

A teoria da visão baseada em recursos (RBV) pressupõe que a vantagem competitiva é proveniente dos recursos internos de uma empresa, recursos tangíveis e intangíveis que sejam fontes de aproveitamento de oportunidades e barreiras de sustentação de ameaças (Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003). Esses recursos devem preencher as características de valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais (VRIO).

Esses recursos são desenvolvidos ou adquiridos de acordo com a capacidade de identificar as necessidades de adaptação ou mudanças dos componentes para compreensão do ambiente externos e a consequente geração de valor para o mercado consumidor (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009; Fleury & Fleury, 2003). Esse desenvolvimento é denominado capacidade dinâmica que é a organização possuir preparo para utilizar estes recursos na estratégia adequada para promover vantagens sustentáveis. (Helfat & Peteraf, 2003).

Portanto a forma de organizar, identificar e analisar os recursos necessários, ou seja, a organização da capacidade organizacional e otimização dos recursos pode ser estruturado pelo modelo de negócio de Canvas. Que para este modelo promova as vantagens competitivas em mercados com altas mudanças de comportamento e necessidade de seus clientes, sua aplicação de acordo com suas nove perspectivas deve identificar e promover a posse de recursos estratégicos tangíveis e intangíveis que sejam valiosos, raros e inimitáveis de acordo com a Teoria Baseada em Recursos (RBV).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo proposto nesta dissertação, realizou-se um estudo de caso. Entende-se por estudo de caso uma investigação empírica que identifica e analisa as características envolvidas no caso para compreender a complexidade do objetivo da pesquisa. Neste tipo de pesquisa, investiga-se um fenômeno de caráter único requerendo a coleta de dados pela utilização de múltiplas técnicas (Gil, 2009; Martins, 2008).

Um estudo de caso aborda questões da vida real que auxiliam no entendimento dos fenômenos para responder as questões do estudo (YIN, 2001). Baseia-se na coleta e análise de dados que evidenciem as proposições teóricas para convergir ao resultado da pesquisa que é investigar **como o modelo de negócios Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagens competitivas sustentáveis.**

#### 3.1 A EMPRESA

A empresa investigada foi criada em 2003, possui sede no estado do Paraná e atua no mercado de promoção de eventos e entretenimento para jovens universitários, tais como bares, formaturas, jogos universitários e festas. Ela atua em diferentes cidades dos estados do Paraná, Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina. O negócio envolve uma ampla rede de relacionamento com associações atléticas acadêmicas, comissões de formatura, centros acadêmicos e repúblicas de estudantes, o que facilita as atividades de promoção dos serviços. Atualmente, a empresa tem expandido sua atuação para o desenvolvimento de projetos na área de games (*eSports*), de ligas universitárias de esporte e de um *software* para atléticas e centros acadêmicos.

A empresa é líder em formaturas no estado do Paraná e posiciona-se entre as cinco maiores do País em número de formandos atendidos por meio de informações obtidas com a própria organização. A equipe é formada por mais de 300 indivíduos. Os negócios da empresa registram um alcance de público de 645 mil pessoas impactadas diretamente, mais de 1 milhão de seguidores nas redes sociais em 2019, mais de 8 milhões de interações nas redes sociais em 2019 e mais de 140 mil universitários impactados em 2020 nos eventos universitários. Os bares geridos pela empresa registram mais de 230 mil clientes no ano.

A escolha por esta empresa do ramo de entretenimento deu-se por ela adotar o modelo de negócio Canvas como ferramenta de gestão, contribuindo para o posicionamento,

competitividade e sustentabilidade da proposta de valor. Desde a criação, a empresa se destaca pela geração de novos negócios estruturados segundo o modelo Canvas. Neste período de pandemia, a empresa foi diretamente impactada pelas restrições aos eventos e o modelo Canvas está sendo amplamente utilizada no desenvolvimento de novos negócios na busca por receitas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa proposta é de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa possui como objetivo a compreensão profunda do mundo social dos participantes por meio de suas experiências, perspectivas e histórias (Ritchie & Lewis, 2003). Essas experiências e perspectivas foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas e documentos para a interpretação das visões que podem surgir do problema.

A entrevista é a obtenção de informações mediante a conversação entre duas pessoas, sendo um procedimento para a coleta de dados. O objetivo é compreender o significado que os entrevistados relatam a respeito de questões e indagações de situações relativas ao objetivo da pesquisa (Martins & Teófilo, 2016; Lakatos & Marconi, 2003). A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com roteiro elaborado com questões semiabertas e realizadas via encontros *online*.

O roteiro de entrevista está disponibilizado no apêndice A. O roteiro foi elaborado com perguntas baseadas nas características do modelo Canvas e envolveu as dimensões de (i) Clientes (segmentos de clientes ou público alvo, forma relacionamento e canais de vendas); (ii) proposta de valor; (iii) Infraestrutura (recursos físicos, parcerias, fornecedores, recursos intangíveis que sejam essenciais e estratégicos para a entrega do valor proposto); (iv) Viabilidade Financeira (principais fontes de receita e a estrutura de gastos que torne o negócio sustentável financeiramente; e (v) reflexos da pandemia (capacidade dinâmicas que possam ter sido desencadeadas neste período atípico do cenário econômico provocado pela pandemia). Todas essas abordagens ou perspectivas do modelo de negócio Canvas foram relacionadas com a identificação de recursos estratégicos adquiridos ou possuídos por meio de uma caracterização de valiosos, raros e inimitáveis de forma a proporcionar vantagem competitiva frente aos competidores.

O roteiro foi revisado e validado por quatro professores com conhecimento e expertise no tema. Os professores foram convidados a interpretar e propor adequações e inclusões de questões de acordo com os objetivos propostos nesta dissertação. Esse processo resultou em

alterações nas questões e na forma de percepção das perguntas. Algumas alterações foram a inclusão de questões que abordassem mais a presença do modelo Canvas na trajetória de existência da empresa, o questionamento de como as decisões internas executadas na empresa evoluíram no decorrer do tempo, a importância do modelo de negócio Canvas na definição do público-alvo e como a empresa construiu a infraestrutura que é considerada como seus recursos tangíveis e intangíveis, suas atividades e suas parcerias chaves ao longo do tempo. Ainda houve contribuições com termos e palavras mais adequadas a serem utilizadas no entendimento do projeto e das questões a serem aplicadas e também a melhor adequação das características em relação as unidades de análise para a formatação da técnica de análise de conteúdo. O Roteiro inicial elaborado encontra-se no apêndice B

Após validado o roteiro, deu-se início às entrevistas. Foram entrevistados quatro gestores da empresa conforme apresentado na tabela 04. Os entrevistados são pessoas que ocupam os cargos-chaves na gestão da empresa. A escolha por estas pessoas foi a contribuição e o conhecimento de informações necessárias para identificar e analisar o uso do modelo de negócio Canvas como organizador dos recursos estratégicos e o reconhecimento destes recursos estratégicos da empresa que gerem as vantagens competitivas.

**Tabela 4.** Relação dos Entrevistados e suas funções organizacionais

ENTREVISTA	NOME	FUNÇÃO	TEMPO NA EMPRESA	DURAÇÃO(HR)	TRANSCRIÇÃO (PAGINAS)
08/12/2020	Entrevistado 1	PMO	4 anos	1:51:10	24
11/12/2020	Entrevistado 2	Assessor Comercial	5 anos	1:07:21	15
08/01/2021	Entrevistado 3	Gerente administrativa	7 anos	1:04:31	15
03/05/2021	Entrevistado 4	Gerente Recursos Humanos	1 ano	0:42:50	10

As entrevistas apresentaram dificuldades de realização presencial pelo motivo da adaptação dos funcionários da empresa ao novo modelo de trabalho provocado pela pandemia do Covid-19. No período das entrevistas, os funcionários estavam trabalhando no modelo *home office*, o que tornou possível apenas o modo *on line*. As entrevistas quais foram diversas vezes remarcadas para outras datas. Outra limitação do estudo foi a impossibilidade da presença física na empresa em razão das medidas preventivas de proteção contra o Covid-19.

Nas entrevistas foram registradas e respondidas a aprovação dos entrevistados e o entendimento das informações para a utilização na dissertação conforme previsto no termo de consentimento livre e esclarecido disponível no apêndice C.

As informações e mensagens foram coletadas objetivaram encontrar vestígios que denotem a utilização do modelo de negócio Canvas na criação de novos projetos, desenvolvimento de novos produtos e na gestão estratégica da empresa como organizador de recursos que otimizem as oportunidades e mitigam as ameaças das mudanças do mercado. Em cada perspectiva do modelo Canvas, identificaram-se os recursos estratégicos da organização que resultam em vantagem competitiva no mercado e velocidade e flexibilidade de adaptação às mudanças do ambiente para a sustentação financeira do negócio.

As interações nas entrevistas foram baseadas de acordo com as características apresentadas na tabela 5. Abordaram-se as características do modelo de negócio Canvas com as definições de operacionalizações que consigam evidenciar os conceitos desse modelo para poder gerar dados e informações que justifiquem o propósito desta pesquisa. O propósito das entrevistas foi o de analisar o modelo Canvas como organizador dos recursos estratégicos através das suas nove perspectivas para conseguir verificar os recursos estratégicos que a empresa possui que sejam raros, valiosos e inimitáveis para a criação da vantagem competitiva e a sustentabilidade financeira.

A coleta de dados serviu para identificar na operação da empresa as informações e relatos que comprovem as características do modelo Canvas como provedor de recursos e capacidades dinâmicas estratégicas que resultem na vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio. A tabela 5 apresenta as principais características investigadas durante as entrevistas, bem como as respectivas definições constitutivas e operacionais

**Tabela 5.** As características Estratégicas e sua Mensuração Operacional

	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>OPERACIONALIZAÇÃO</b>
1	Proposta de valor	Atendimento as exigências do cliente	Fidelização, avaliação da satisfação do cliente, aumento de clientes
2	Relacionamento com clientes	Acompanhamento do cliente para fidelização	Fidelização, indicação de novos clientes. Identificação da existência do VRIO
3	Os Canais	Comunicação entre a empresa e os clientes	Procura e número de contatos efetuados pelos interessados
4	Segmento de clientes	Fatias do mercado com necessidades específicas	Identificação da missão x perfil dos clientes atendidos
5	Atividades-chaves	Processos e serviços adequados a proposta de valor	Nível de satisfação de cliente, tipos e número de reclamações, perdas por abatimento ou renegociações. A Identificar a existência do VRIO
6	Recursos principais	Materiais físicos e humanos necessários	Prazo de entrega, qualidade de entrega, capacidade de entrega, diversificação dos eventos entregues.

		para prestação do serviço	Identificar a existência do VRIO
7	Parcerias-chaves	Fornecedores e parceiros adequados para a operação	Qualificação dos parceiros, avaliação dos parceiros, tempo de parceria. Identificar a existência do VRIO
8	Estrutura de custos	Gastos relacionados a operação	Competitividade com valores de venda receptivos no mercado, geração de lucro, rentabilidade
9	Fontes de Receita	Entradas de valores resultante dos serviços	Variação da Receita, lucratividade, volume de vendas, rentabilidade
10	Viabilidade econômica/financeira	Sustentabilidade e vantagem competitiva	Sustentabilidade e vantagem competitiva: crescimento Market share, retorno dos investimentos, aumento de investimentos, tempo de existência negocio
11	Capacidades dinâmicas	Estar preparado para utilizar e modificar os recursos para gerar valor	Desenvolvimentos de novos projetos, mudanças de processos internos, adequação as novas tecnologias. Identificar a existência do VRIO
12	Vantagem competitiva	Garantir estratégias que diferenciem e agreguem valor aos produtos e serviços a serem entreguem aos clientes	Eficiência de desenvolvimento de novos produtos e serviços. A flexibilidade e adaptabilidade para novos desafios. Construção e manutenção de diferenciais que agreguem valor ao cliente
13	Reflexos da pandemia (covid 19)	Verificar as mudanças e adaptações ocorridas com a pandemia (covid 19)	Identificar os recursos e capacidades dinâmicas estratégica que contribuíram para a sustentabilidade e adaptabilidade neste período de pandemia. Verificar a flexibilidade de adaptação em decorrência de recursos tangíveis e intangíveis para a adequação da estratégia da empresa

Fonte: Organizada pelo Autor (2021)

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, a qual é um método ou uma técnica de investigação que usa um conjunto de procedimentos para tornar válidas inferências (Bardin, 2011). A análise de conteúdo é uma investigação objetiva do conteúdo da comunicação ocasionando o enriquecimento da leitura e demonstrando o propósito da mensagem em questão (Bardin, 2011). Esta técnica de análise se dá pela descrição do conteúdo das mensagens e pela inferência das condições produzidas. (Bardin, 2011).

Para Graneheim e Lundman (2003) o resultado da análise depende da interpretação de cada indivíduo, pois uma mensagem envolve múltiplos significados e sempre dependerá do entendimento do analista. A análise de conteúdo qualitativa permite entender as relações de termos e temas que podem resultar em proposições hipotética ou esquematizadas. (Rossi, Serralvo, & Joao, 2014).

A análise de conteúdo foi baseada na análise das quatro características do modelo Canvas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas características foram

associadas a outras palavras na análise do conteúdo das entrevistas por serem sinônimos ou semelhantes e interpretadas no texto de forma a evidenciar a identificação de recursos estratégicos que gerem as vantagens competitivas da empresa conforme a tabela 6.

A codificação **Clientes** foi associada às palavras fidelização, consumidores, clientes, público-alvo, canais de comunicação e relacionamento com clientes. Para interpretar a presença de vantagem competitiva por meio de recursos estratégicos, as codificações de clientes foram vinculadas às palavras como inimitável, barreira de entrada, flexibilidade, adaptação, novos negócios, novos clientes, insubstituível e raro.

A codificação **Oferta** foi associada às palavras valor, fidelização, satisfação, credibilidade, proposta de valor. Para interpretar a presença de vantagem competitiva por meio da identificação de recursos estratégicos, as codificações foram vinculadas ao texto com palavras como inimitável, barreira de entrada, flexibilidade, adaptação, agilidade, novos negócios, novos clientes, insubstituível, raro e tempo de existência do negócio.

A codificação **Infraestrutura** foi associada às palavras novos projetos, processos, eficiência, inovação, conhecimento, estrutura física, terceirização, parcerias. A vantagem competitiva foi interpretada a partir de relações feitas por meio de palavras como exclusividade, tecnologias, diferenciais, inimitável, barreira de entrada, adaptação, agilidade e desenvolvimento de novos produtos.

A codificação **Viabilidade Financeira** foi associada às palavras estrutura de custos, fontes de receita, patrocínios, parcerias. Concluiu-se sobre a vantagem competitivo ao estabelecer relações com as codificações envolvendo as palavras retorno dos investimentos, tempo de existência, fontes de receitas inimitáveis e estrutura de custos exclusivas.

As informações e mensagens foram analisadas e identificadas objetivando encontrar vestígios que denotem a sustentabilidade e vantagem competitiva ocasionadas pela utilização do modelo Canvas com a adequação, aquisição e aperfeiçoamento de recursos estratégicos a partir de um quadro histórico conforme a tabela 6.

**Tabela 6.** As características e codificações para a Análise de Conteúdo

CARACTERÍSTICA	CONCEITO	CODIFICAÇÃO	VANTAGEM COMPETITIVA	CATEGORIZAÇÃO
Segmentos de clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar	Clientes	Crescimento Market share, tempo de existência negócio, novos negócios, novos clientes, flexibilidade, agilidade,	Fidelização, consumidores finais, concorrentes, velocidade, relacionamento com cliente, barreiras de entrada, inimitável, exclusivo, público alvo,

	valor		adaptação	canais de comunicação, concorrentes
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos			
Os Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor			
Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes	Oferta	Crescimento Market share, tempo de existência negócio, novos negócios, novos clientes, flexibilidade, agilidade, adaptação, inimitável, exclusivo	Valor, fidelização, satisfação, credibilidade nos produtos e serviços, proposta de valor
Recursos-Chaves	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar			
Atividades-Chaves	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negocio	Infraestrutura	Exclusividade, novas tecnologias, flexibilidade, recursos com diferenciais, inimitável, adaptabilidade	Novos projetos, processos exclusivos, eficiência, inovação, conhecimento, estrutura física, terceirização, parcerias
Parcerias-chaves	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução			
Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente	Viabilidade Financeira	Retorno dos investimentos, aumento de investimentos, tempo de existência, fontes de receitas	Estrutura de custos, fontes de receita, patrocínios, parcerias

Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negocio		inimitáveis, estrutura de custos exclusivas	
---------------------	---	--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico foi organizado de forma a apresentar os resultados de cada perspectiva do modelo de negócio Canvas que são: Clientes, Oferta, Infraestrutura e viabilidade financeira. Cada perspectiva foi descrita, de forma a responder a questão, que motivou esse estudo e que pretende conectar as dimensões do modelo de negócio Canvas aos recursos estratégicos para geração da vantagem competitiva. Ao fim desta seção, os principais achados são discutidos e relacionados com os pressupostos teóricos que fundamentaram este estudo.

### 4.1 CLIENTES

A primeira análise dos resultados se concentra na perspectiva do modelo de negócios Canvas denominada clientes. De acordo com o modelo, os clientes são os consumidores dos produtos e serviços ofertados pela empresa que geram as receitas por meio de suas aquisições. Estes clientes devem ser modelados por meio de três características: segmento de clientes ou público-alvo, relacionamento com clientes e os canais. O segmento de clientes ou público alvo busca os consumidores específicos que possuam necessidades ou comportamentos comuns que a empresa visa entregar seus produtos ou serviços de forma a alcançar e gerar o valor necessário. O relacionamento com clientes monitora e acompanha as relações destes com a empresa para verificar as frequências e a satisfação de suas aquisições com o objetivo de fidelizá-los. Os canais visam criar as interfaces, comunicação e ligações para divulgar e alcançar seus clientes como entrega do valor proposto.

Iniciando a análise pelo segmento de clientes, tem-se que a empresa investigada definiu como seu **público-alvo** os jovens universitários, de idade entre 17 e 25, desejosos de participar de eventos durante a sua permanência na faculdade, tais como festas, formaturas, festivais e bares. Este mercado foi escolhido pelos proprietários da empresa devido a experiência por eles vividas quando estavam no período acadêmico em nível universitário. Durante este período, os proprietários perceberam uma oportunidade de mercado ao constarem uma entrega de serviços insatisfatória em relação as expectativas do público, aliada a uma alta demanda na cidade em que a empresa foi fundada, a qual é também tipicamente universitária.

Os proprietários, por terem sido estes mesmos jovens universitários quando de sua formação profissional, perceberam esta oportunidade de mercado. Havia uma demanda, mas não havia uma entrega de serviços e produtos que atendesse as expectativas do público. Isso

fortaleceu a criação da empresa para suprir estas necessidades devido aos próprios fundadores possuírem uma experiência das necessidades deste mercado e quais serviços e produtos deveriam ser entregues para alcançar o valor necessário para este público, sendo este um recurso estratégico para a empresa, a experiência de vida dos proprietários.

A segunda perspectiva, denominada de clientes do modelo Canvas, aborda o **relacionamento com o cliente (RC)**. Esta perspectiva envolve a participação dos funcionários da empresa que compõem o cargo de relacionamento de cliente (RC) e que têm o propósito de atuar junto ao público-alvo de forma direta e digital. Esse grupo de funcionários exerce a tarefa de identificar as necessidades, sugestões, críticas e novas propostas de serviços e produtos e foi destacado como o principal recurso estratégico para o sucesso na estratégia de relacionamento.

A empresa destina seus esforços para aumentar a participação deste público em seus produtos e serviços e também no desenvolvimento de novas atrações conforme os projetos de esporte e o futebol universitário. Isto permite que a empresa mantenha uma alta participação em seus eventos e uma diversificação de entretenimento que mitiga seus riscos de mercado.

Para que isto ocorra, a empresa utiliza, no desenvolvimento de seus projetos, o modelo de Canvas para direcionar as ações necessárias para a obtenção de seus objetivos. Uma das principais análises referem-se à necessidade de atender as expectativas deste público-alvo para que consiga entregar um serviço ou produto que gere retorno financeiro. O modelo Canvas auxilia nesse trabalho, identificando as principais estratégias de comunicação e necessidade do público-alvo para a abertura de novos projetos com o foco nos produtos e serviços adequados como no caso do festival voltado para apresentar comidas feitas com fogo e fumaça que possibilitou a abordagem em casas de hamburguês e churrascarias.

A partir do modelo de negócio, percebe-se que, por meio da utilização do recurso estratégico que são as pessoas que compõe a área de relacionamento de clientes e sua forma de interagir com o público alvo por meio da linguagem adequada proporcionada pela conectividade de serem jovens, unidos à reputação da marca e confiabilidade na qualidade de entrega, empresa consegue velocidade e identificação das necessidades do público-alvo, transformando em aumento de participação deste consumidores e aceitação em novos projetos. Isto se transforma em fidelização, ou seja, a frequência de clientes nos eventos existentes e nos lançamentos de novos projetos como verificado pelos números de seguidores e pessoas impactadas nos negócios.

Essa dinâmica de se adaptar rapidamente ao consumidor por meio da rápida e consistente interpretação e acompanhamento dos clientes para com seus produtos e serviços

resulta em credibilidade para empresa, como no fato de conseguirem contratos de formaturas que serão entregues em muitos anos posteriores e possuírem a liderança de mercado nesse segmento. Isso denota a existência de recursos estratégicos que vão além dos recursos humanos, neste, a reputação da marca que estabelecida no mercado. A reputação transmite ao público a confiança de que a empresa realmente entrega seus serviços e produtos no momento e nas condições das acordadas ou esperadas, conseguindo ultrapassar as expectativas previamente estabelecidas.

Como vantagem da reputação construída, a empresa consegue vender os ingressos para os eventos antecipadamente e sem ainda apresentarem as atrações, o que demonstra esta credibilidade e fidelização do público para com a empresa. Outro exemplo são ligas de universidades contratarem com a empresa para a organização de eventos sem abrirem licitações.

Para que ocorra esta efetivação das aquisições pelo público alvo a empresa utiliza seus **canais**, que acontecem por meio da comunicação e encontros de forma presencial através de reuniões com as ligas universitárias, conversas pessoais com os consumidores. A empresa preza que os funcionários responsáveis pelo os relacionamentos com os clientes possuam perfil semelhante ao dos clientes (ex. mesma faixa etária), consumidores que geram congruência em termos de linguagem, a forma de comunicação e a facilidade de inserção nos locais que estes consumidores frequentam.

Além da comunicação presencial, são utilizadas as plataformas ou mídias digitais que o público-alvo utiliza e interagi na busca de informação e entretenimento. Essas mídias são o WhatsApp, o Instagram, tiktok, site institucional, facebook e outros aplicativos. A comunicação é feita de forma muito ativa para estar sempre a frente das mudanças tecnológicas para facilitar e atender as operações de negociação de ingressos, de mudanças de comportamento e tendências. Isso decorre também em função dos funcionários serem também da mesma faixa etária do público, facilitando a interação e entrega da mensagem correta e assertiva.

Por possuírem uma diversificação em seus produtos e serviços, a empresa demanda também de uma estrutura de organização, controle, processos, parceiros, fornecedores para que os eventos ocorram em locais mais distantes como Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina na mesma qualidade e compromisso como se fosse feito na própria cidade em que se localiza a sede da empresa. Para tanto, o modelo de gestão da empresa também se revela como um recurso estratégico capaz de estruturar as atividades e processos para que o serviço ou produto seja entregue no local da contratação do consumidor.

O modelo de gestão permite à empresa entregar os serviços contratados próximos ou mais distantes da sede da empresa com a mesma qualidade e respeito aos prazos contratados. Isso se deve a empresa conseguir, controlar e gerir cada atividade ou processo de cada etapa necessárias para transformar as propostas contratadas em serviços executados. Ocorre o acompanhamento do planejamento dos processos que determina os recursos necessários e os tempos de execução fixados para que cada atividade seja entregue com o prazo suficiente para que não comprometa a entrega final. Este acompanhamento é determinado pelo controle das horas utilizadas versus as horas programadas de cada funcionário responsável pela execução de atividades executadas em cada projeto.

Pela abordagem da codificação do item **clientes** pelo modelo Canvas, percebe-se a vantagem competitiva traduzida em fidelização, aumento de participação nos seguidores e de pessoas impactadas nos eventos, credibilidade pela contratação com entregas de serviços posteriores e em alguns casos sem licitações, identificação das necessidades do público-alvo com assertividade e velocidade, liderança nos eventos de formatura e sucesso na gestão do portfólio de produtos e serviços por meio do modelo de gestão.

Com os indícios de vantagens competitivas nesta abordagem de clientes, denota-se o recurso estratégico que são as pessoas que participam destas áreas, principalmente na área de relacionamento com clientes traduzindo as necessidades do público-alvo através da comunicação e canais adequadamente para alcançar a entrega do valor de seus produtos e serviços. A empresa apresenta ainda a experiência e a vivência de seus proprietários nesse mercado, conseguindo identificar as necessidades deste público e os serviços e produtos a serem entregues para atender esta demanda.

Por fim outro recurso estratégico da empresa seria sua reputação que se transforma em credibilidade e confiança para a fidelização dos consumidores e suas aquisições antecipadamente a entrega do produto ou serviço. A tabela 7 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

**Tabela 7.** Recursos Estratégico na Perspectiva Clientes

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento do Negócio	Fundadores com experiência e vivenciaram este período de universitários adquirindo as necessidades e demandas deste negócio tornando inimitável, raro e insubstituível
Cargo de Relacionamento com Cliente	Recurso humano atrelado ao cargo com linguagem adequada, da mesma faixa etária que o cliente, forma de comunicação, facilidade de uso com os canais de comunicação deste público que são digitais, facilidade de inserção nos locais frequentados. Sendo insubstituível, valioso e raro pois não consegue ser apresentado pela concorrência
Sistema de Gestão da Empresa	Sistema de gestão que organiza, controla e gerenciar a empresa de forma a promover a confiabilidade nos prazos de entrega acordados e nas expectativas dos produtos e serviços executados para os clientes. Sendo próprio da empresa (raro), inimitável e que gera valor (valioso)
Reputação	Evidenciada pela confiança do cliente por meio de contratação de serviços ou produtos a serem entregues futuramente, fechamento de contratos sem que haja licitações, fidelização, aumento da carteira de clientes. Sendo inimitável, valioso e insubstituível

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

#### 4.2 OFERTA (PROPOSTA DE VALOR)

A Proposta de Valor determina a relevância de uma marca para seu público-alvo, ou seja, o valor que a empresa entrega aos clientes. Ela é construída a partir da identificação dos pilares do produto/serviço e transmitida de maneira objetiva e transparente.

A proposta de valor da empresa investigada prioriza a qualidade no serviço prestado, cumprimento dos prazos de entrega, visando sempre gerar satisfação e superar as expectativas. A proposta de valor da empresa é baseada na entrega aos seus clientes de eventos e entretenimento que encantem e ultrapassem as expectativas com as experiências de participarem destes projetos. A empresa consegue propor o seu valor através da tradução de diversão e entretenimento do seu público-alvo em uma realidade que alcance atender as expectativas destes consumidores pela credibilidade de sua operacionalização com o devido entendimento destas necessidades através do seu relacionamento com estes clientes.

Para isso a empresa precisar entender e traduzir estas expectativas e com isso o uso do modelo de negócios CANVAS criam mapeamento das atividades, processos e recursos necessários para que o valor proposto aconteça nos serviços e produtos oferecidos. O Canvas facilita a abordagem da inovação, ou seja, novas maneiras, formatos, processos e tecnologias

que atinjam as necessidades do mercado consumidor, o que resulta na entrega de eventos que sejam únicos em termos de experiência na participação. Por exemplo, os entrevistados citaram a utilização do modelo Canvas na estruturação de diversos projetos, a qual contou com a participação dos funcionários de relacionamento com o cliente, os quais foram fundamentais para revelar as expectativas dos clientes e propor formas para superá-las.

O modelo Canvas é utilizado para estimular as ideias, inovações e criações que são requisitadas na execução de novos eventos ou projetos. Este modelo é importante para gerar o detalhamento da operacionalização das atividades e recursos necessários para cada etapa ou divisão setorial da empresa contribuindo com a sinergia e alinhamento dos processos como um todo e resultando no atendimento das expectativas esperadas pelo cliente

Este resultado do modelo Canvas em conseguir direcionar para a entrega de valor da empresa é identificado pelo lançamento e aprovação destes novos projetos que possuem um elevado número de seguidores em redes sociais e pessoas que são impactadas por estes eventos. O Canvas contribui para alinhar a proposta de valor que a Empresa quer entregar em que molda entre todas as divisões da empresa para que todos os funcionários tentem trabalhar o mais alinhado possível com a mesma visão de projeto.

Esta dinâmica de entender, analisar e projetar as atividades e ações necessárias para que ocorra a gestão destes projetos é feita pela aplicação do modelo de negócio Canvas. Este sistema de gestão que consegue transformar os desejos de emoções dos clientes em realidade que superam as suas expectativas geram uma barreira de entrada de novos concorrentes que fica evidenciado pela liderança de mercado no segmento de formaturas, alto índice de participação dos consumidores nestes eventos, lançamento de novos negócios e principalmente o crescimento de mercado em termos de fidelização e novos consumidores e a abertura de participação em novos mercados como nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina com isso alcançando o objetivo da entrega de valor.

Mas os recursos estratégicos necessários para esta entrega ficam evidenciados nos funcionários ou pessoas atreladas ao desenvolvimento e no modelo de gestão destes projetos que consigam traduzir com velocidade, flexibilidade e eficiência as necessidades e expectativas dos consumidores em produtos, existentes ou novos, que sejam inimitáveis, raros e insubstituíveis em termos de entrega de experiências e expectativas que se traduzem em entrega de valor proposto. A tabela 8 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

**Tabela 8.** Recursos Estratégico na Perspectiva Valor

Recursos Estratégicos	Descrição
Valores a serem entregues	Cumprimento dos prazos de entrega, superação das expectativas dos clientes por meio da gestão de pessoas e de projetos que proporcionam flexibilidade, velocidade e eficiência dos produtos e serviços prestados. Sendo um valor entregue único e insubstituível
	Tradução de ideias de diversão e entretenimento em realidade por meio da gestão de pessoas e gestão de projetos que proporcionam flexibilidade, velocidade e eficiência dos produtos e serviços prestados. Sendo um valor entregue único e insubstituível

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

### 4.3 INFRAESTRUTURA

A perspectiva denominada de infraestrutura do modelo Canvas que envolve os recursos, atividades e parcerias-chave do negócio. Esta perspectiva descreve as atividades ou processos executados pela organização que promovam o alcance da proposta de valor, associado aos recursos físicos e intangíveis que auxiliem a gestão, inovação, criatividade, flexibilidade e alcance das vantagens competitivas.

Estes recursos podem existir internamente ou serem adquiridos externamente. Esta aquisição externa ocorre através da busca da internalização de recursos ou através de parcerias com outros stakeholders que possuam a essencialidade e especificidade para promoverem a competitividade e a sustentabilidade financeira da empresa.

A empresa em questão possui uma estrutura de cargos e departamentos muito flexíveis e que se adaptam e moldam de acordo com o mercado consumidor e os produtos e serviços que são entregues. Cargos são criados ou inativados, pessoas são internalizadas ou passam a ser terceirizadas. As funções e as atividades são remodeladas de forma que as decisões e criações de novos projetos sejam executados com mais velocidade e flexibilidade.

O modelo de negócio Canvas auxilia neste formato pois consegue que as pessoas aloquem corretamente energia, recursos em cada negócio ou projeto da empresa para alcançar os resultados esperados. Este modelo consegue direcionar esta flexibilidade de formatos de atividades e processos para que consigam atender a entrega de valor sendo um facilitador dos recursos a serem utilizados, ou seja, internos ou externos.

A empresa consegue, através do modelo Canvas, identificar as necessidades e valores a serem entregues e desta forma se organizar internamente para que os recursos e energias sejam empregados da melhor maneira possível. A percepção, organização e estruturação dos

produtos e serviços a serem entregues ocorre de forma rápida e flexível para se adaptar os processos e atividades necessários para que isso aconteça.

Isso permite que a empresa trabalhe com planejamento estratégico e operacional com a preocupação de que seus processos e atividades sejam bem definidos e estruturados com o objetivo de conseguir agilidade e segurança de entregar uma experiência única para seu consumidor. Essas atividades são controladas em termos de tempo de execução e qualidade de suas entregas para que tenham uma gestão de todo o processo de execução para alcançar a qualidade e o prazo de entrega de acordo com o estabelecido ou contratado. Busca-se a produtividade com controle da gestão do tempo para que o que foi contratado seja cumprido.

Para auxiliar esta gestão, a empresa organiza-se de forma a estar muito bem definida e divulgada para seus funcionários a estrutura de cargos (organograma) e de tarefas (fluxograma). Assim, todos os funcionários conhecem o seu papel e as responsabilidades na estrutura, acompanhados de uma apuração de resultado coletiva e individual. Esta expectativa do resultado do processo ou atividade que são definidas e divulgadas previamente permite que a cada etapa executada sejam feitas mensurações, e correções para que a entrega final não seja prejudicada e se perca o valor proposto.

Para que ocorra a organização destes funcionários para as definições de quais papéis precisam desempenhar, quais atividades e processos serão executados de forma a estabelecer a melhor sequência e seus prazos de entrega, a empresa possui um sistema de gestão que otimiza estes recursos e consegue entregar o valor proposto. O modelo de negócio Canvas consegue auxiliar neste desafio, quando utilizado por estas pessoas para visualizarem e definirem os acertos e erros de projetos anteriores e proporem as alterações para novos projetos.

Esses funcionários são em sua maioria formados e treinados na própria empresa, com o enfoque em trabalho em equipe, desenvolvimento de projetos, inovação, criatividade, flexibilidade. Isto permite que a utilização deste recurso seja mais eficiente no sentido de aproveitamento e execução de atividades e processo que possam ser utilizados em vários projetos da empresa. Como resultado desta proposta de formação de funcionários internamente verifica-se na empresa a rotatividade e otimização deste recurso na alocação para participarem na execução de vários projetos tais como: projetos de formatura, bares, projetos digitais, software para atléticas e centros acadêmicos, futebol universitário (LNFU).

A área de recursos humanos atua de forma a trazer os melhores talentos, prepará-los para crescerem profissionalmente por meio de treinamentos e promoções com o objetivo de retenção deste funcionário o máximo de tempo na empresa. O setor concentra seus esforços

na busca de um perfil deste funcionário que consiga se adaptar as necessidades e desafios das várias tendências dos negócios da empresa como conveniências, eventos, bares, formaturas, festivais, jogos universitários.

Esta flexibilidade de comportamento com a proposta de desafios requer que esta pessoa seja resiliente as situações e pressões dos projetos. O funcionário é preparado e treinado para possuir o compromisso e a responsabilidade de entregar o resultado proposto.

Ele funcionário deve possuir uma comunicação de fácil entendimento e de adequada linguagem com o público-alvo, possuir uma mentalidade jovem para gerar ações inovadoras e de resolubilidade sendo que ocorre em muitos casos as lideranças possuem uma faixa etária mais nova do que seus subordinados.

A área de recursos humanos busca uma pessoa para ser parte da empresa que possua um espírito empreendedor e confiável para que tenha proatividade, criatividade, iniciativa e com foco nos resultados para as soluções de situações adversas e com rápidas decisões e que almejam ou ambicionam o crescimento profissional e o da própria organização. Para não perder este perfil desenhado pela empresa para seus participantes, ela prioriza que as lideranças sejam construídas na própria organização através de seu crescimento promocional e profissional, que incentiva os demais funcionários e cria um comportamento com habilidades que sejam estratégicas para o sistema de gestão.

Incentivo, preparação e treinamento das pessoas que a empresa executa, criam uma forma de preparação para o crescimento na estrutura de cargos e uma mitigação dos riscos quando da saída de alguma destas lideranças, pois há uma sempre alguém preparado para as substituições não permitindo a queda de produtividade e qualidade das entregas de produtos e serviços. Ainda por meio desta estratégia de treinamento e preparação dos funcionários para novos desafios e atividades, denota a eficiência da empresa de otimizar estes recursos humanos transferindo-os ou alocando-os em novos projetos ou serviços desenvolvidos pela organização sem que necessite de contratação externa.

A área de recursos humanos promove ainda uma identificação de habilidades e atitudes necessárias para cada cargo como no exemplo do relacionamento com clientes em que com a transferência do gestor responsável para outra área, o setor de RH buscou junto com este funcionário, as indicações de outras pessoas que estavam envolvidas com os produtos e serviços que foram entregues para os clientes, que possuam as características necessárias para poder ter um boa comunicação e resultado com estes desafios. Esta forma de utilizar os gestores da empresa junto ao setor de RH para identificar, analisar e determinar

algumas indicações de pessoas que atendam ao perfil, comportamento e habilidades necessárias para aquela função é utilizada pela empresa.

A empresa, para incentivar mais a performance de seus funcionários, possui uma remuneração variável, baseada na produtividade e entrega dos produtos e serviços e uma boa política de benefícios. Atua com as avaliações de desempenho que servem como indicadores para o fortalecimento das habilidades e comportamentos de seus funcionários e com a pesquisa de clima em que a empresa atua de forma a alcançar um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo.

Outra característica requisitada pela empresa é a facilidade ou habilidade de trabalhar em equipe, sendo que os produtos e serviços da organização são baseados em projetos que requerem várias atividades e processos correlatos que demandam a participação de vários funcionários e lideranças. E também pela finalidade de organização de rotatividade destes funcionários em vários projetos, atividades, processos, serviços e produtos que interagem com vários outros funcionários, parceiros, clientes e fornecedores.

Os funcionários devem estar alinhados aos valores propostos pela empresa que são um sentimento de empreendedor, de querer mais e ser confiável. E deve alcançar a missão da empresa que é entreter e alcançar a melhor experiência no mundo universitário.

Esta vantagem competitiva deste recurso se traduz em flexibilidade, velocidade, desenvolvimento de novos projetos, inovação que direciona a empresa para a entrega do valor proposto. Isto se evidencia pelos diversos projetos que acontecem na empresa em que possuem uma variedade de conteúdo, mas focado no mesmo público-alvo, com excelentes números de participantes em eventos e que acompanham as redes sociais.

Existe na empresa um sistema gestão do negócio que coordena, controla e direciona as atividades e processos para que o serviço ou produto seja entregue conforme a contratação do cliente, atendendo aos prazos e expectativas. A partir desta gestão identificamos um alinhamento com as estratégias da área de recursos humanos que formata uma gestão específica para a formação, treinamento e preparação dos funcionários para desempenharem habilidades, conhecimento e atitudes que correspondam a gerarem velocidade, flexibilidade e qualidade de suas realizações para resultar em vantagem competitiva.

Essa estrutura desenhada pela empresa de gerir seus funcionários por meio da organização, seleção, treinamento e preparação desde a contratação destas pessoas com o acompanhamento de seu crescimento e formação de lideranças resulta em recursos estratégicos que geram as vantagens competitivas, as quais são traduzidas em velocidade de execução e decisões, rotatividade nas tarefas e atividades, flexibilidade de alocação dos

funcionários em vários projetos e principalmente na entrega do serviço e produto que atenda as expectativas dos clientes.

Além dos recursos humanos abordou-se na empresa os recursos tecnológicos para verificar se sua existência contribuiria com as vantagens competitivas. Os recursos tecnológicos são acompanhados pela empresa através da utilização de sistemas de gerenciamento de CRM, gestão da empresa, aplicativos de rede sociais, sendo ainda uma vantagem os seus funcionários serem jovens facilitando a inclusão digital.

As ferramentas digitais estão disponíveis no mercado com acesso a todos os participantes do mercado, inclusive seus concorrentes, portanto não se tornam uma vantagem para a empresa, mas apenas que o seu não acompanhamento pode ser tornar um motivo de queda de produtividade e comunicação com seus clientes resultado em queda do resultado financeiro pelo aumento de custos e diminuição das receitas.

Outra forma de obter recursos estratégicos é através de parceiros ou terceirizados utilizados pela organização que são empresas contratadas que prestam serviços ou entregas de produtos necessários para que consiga atender a execução de seus projetos. Isso acontece com os fornecedores para o projeto do Bar como bebidas e produtos necessários para este negócio. Serviços de segurança, decoração e outros para o caso das formaturas. Os parceiros são acompanhados em termos de corresponderem as atividades e entregas contratadas para que não interfiram na proposta de valor da empresa com seus clientes.

Estes parceiros não são exclusivos, portanto podem ser contratados por outras empresas e concorrentes. A diferença que existe entre a empresa e seus concorrentes é a gestão dos contratos firmados por meio do controle, mensuração e verificação da execução e entrega das atividades, produto e serviços que tenham uma execução que corresponda a uma qualidade acima do que fosse efetuado internamente.

Nestes parceiros não existe raridade, podem ser imitados por outras organizações e por isso substituíveis não se tornando, mas a sua gestão, organização, controle e acompanhamento de avaliações feitas pela empresa são um recurso estratégico de vantagem competitiva.

A Infraestrutura se torna para a empresa uma vantagem competitiva, pois proporciona uma operacionalização das necessidades convertidas em produtos ou serviços adquiridos pelos clientes em uma confiança e fidelização deste público-alvo no compromisso de entrega com qualidade e atendimento das expectativas dos valores propostos sendo uma barreira de entrada para novos concorrentes, com aumento dos consumidores, aumento da participação de mercado, e prospecção de novos mercados e produtos. Mas os recursos estratégicos necessários para esta entrega ficam evidenciados nos recursos humanos da empresa atrelados

ao desenvolvimento e no modelo de gestão deste sistema de atividades e processos internos e externos que gerenciam os parceiros e fornecedores que consigam traduzir com velocidade, flexibilidade e eficiência as necessidades e expectativas dos consumidores em produtos, existentes ou novos, que sejam inimitáveis, raros e insubstituíveis em termos de entrega de experiências e expectativas que se traduzem em entrega de valor proposto. A tabela 9 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

**Tabela 9.** Recursos Estratégico na Perspectiva Infraestrutura

Recursos Estratégicos	Descrição
Sistema de Gestão de Pessoas	Estruturação das habilidades e comportamentos das lideranças para que tenham rotatividade, alocadas em vários projetos ou desafios. Definição de perfis de funcionários que se adaptem aos desafios e responsabilidade de execução de atividades e processos com qualidade, prazos e resultados esperados. Sendo esta forma de gestão única da empresa, valiosa (gera o valor proposto) e insubstituível no mercado
Sistema de Gestão de Parceiros	Estruturação de uma gestão que acompanha, controla e mensura as atividades e processos que são contratados pela empresa com outras pessoas ou empresas. Avalia o comprometimento e cumprimento das tarefas entregues para que não prejudique o serviço ou produto a ser entregue ao cliente da empresa. Torna-se um recurso raro, por ser desenvolvido pela empresa com geração de valor e insubstituível
Sistema de Gestão de Processos	Estruturação de uma gestão que acompanha, controla e mensura as atividades e processos que são executados internamente pela empresa. Avalia o comprometimento e cumprimento das tarefas a serem entregues para que não prejudique o serviço ou produto contratado pelo cliente da empresa. Torna-se um recurso raro, por ser desenvolvido pela empresa com geração de valor e insubstituível

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

#### 4.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

A perspectiva denominada de viabilidade financeira no modelo Canvas representa as receitas ou entradas decorrentes de suas entregas e os gastos necessários para realizar os serviços e produtos propostos para gerarem a proposta de valor da empresa que proporcione um resultado que retorne os investimentos adequadamente. A viabilidade financeira é um dado calculado em cima de despesas e lucros o que provavelmente se tornará parte de um

modelo de negócio sustentável. Ela permite calcular se o investimento de tempo e dinheiro necessário para colocar em prática um plano ou projeto é viável para seus investidores.

A empresa consegue manter a receita mesmo neste período de pandemia em que foram suspensas as realizações de eventos. Isto é possível pela credibilidade e reputação que a organização possui fazendo com que os clientes continuem a quitar suas mensalidades de formatura para futuras realizações e pela diversificação de seus produtos e serviços que permite que os recursos sejam gerados por diversas fontes.

Percebemos o crescimento da empresa em outros estados do País o que demonstra novos investimentos em outros mercados como consequência do sucesso local e de prospecção de novos clientes, crescimento da receita e do patrimônio. Nos eventos propostos pela empresa se percebe a grande quantidade de participantes e de seguidores de sua rede social o que demonstra a receptividade e como consequência realizações de receita que justifiquem os gastos e investimentos.

A empresa possui lançamentos e desenvolvimentos de novos projetos na área de software para as ligas, futebol universitário e outros o que denota recursos financeiros para poder investir em novos produtos e serviços.

O modelo de negócio Canvas é percebido como um organizador da estrutura de gastos e receitas necessárias para cada projeto em desenvolvimento ou aqueles que estão em execução para gerar o valor proposto, mas com a condição de retorno financeiro necessária. O modelo faz com que ocorra as projeções de valores financeiros em cada novo projeto para que somente entre em execução aqueles que possuem ou consigam demonstrar que o resultado financeiro a ser gerado está adequado com as expectativas da empresa.

Percebe-se que o valor entregue em seus produtos e serviços são correspondidos pelos clientes por meio de receitas e precificação que se torna mais elevada do que a dos concorrentes, mas aceita pelos consumidores pela experiência que estes eventos entregam, confiabilidade, reputação e credibilidade da entrega dos produtos e serviços contratados.

Portanto, compreende-se que a vantagem competitiva da empresa resulta em termos de resultados financeiros através do seu tempo de existência, liderança de mercado, expansão de mercado, quantidade de clientes que participam de seus eventos e das redes sociais e do número de lançamento de projetos existentes e de outros novos. Está atrelada a estratégia de diversificação de produtos e serviços da empresa que conseguem gerar várias fontes de receita que possui como um dos principais recursos estratégicos para este fato acontecer a reputação e credibilidade criados pela empresa;

Esta confiança do mercado no sistema de gestão da empresa para realizar a entrega das necessidades identificadas acima das expectativas deste público alvo destes novos projetos e produtos acarreta na participação de patrocinadores que contribuem com a geração destas entradas de novos recursos através de patrocínios e parcerias com fornecedores que contribuem para mitigar o risco do negócio aumentando as fontes de receita e diminuindo os custos do evento. A tabela 10 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

**Tabela 10.** Recursos Estratégico na Perspectiva Viabilidade Financeira

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
Reputação	Credibilidade dos clientes na entrega dos produtos e serviços posteriormente a aquisição. Fidelização e contratação por parte dos clientes sem licitações. Gera um recurso único para a empresa, valioso (geração de receita) e insubstituível sem presença no mercado
Patrocínios e Parcerias nos Projetos	Pela credibilidade do mercado na empresa em entregar os produtos e serviços dentro do prazo acordado e atendendo as expectativas dos clientes consegue arrecadar valores para os seus projetos por meio de patrocínios ou parcerias. Recurso único, valioso e insubstituível na empresa
Diversificação de produtos serviços	Consegue possuir uma diversificação de execução e entrega de vários produtos e serviços que mitiga seu risco de estar atrelado a apenas um negócio e depender de um modelo de receita apenas. Esta diversificação se torna única para empresa, valiosa por meio de atuar em vários segmentos e insubstituível por não encontrar no mercado

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

#### 4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos resultados corrobora com outros estudos a respeito do modelo de Canvas como um modelo de negócio que se apresenta de forma simples a sua construção e permite uma visão holística do negócio e da empresa (Muhtaroglu, Demir, Obalı e Girgin 2013). O modelo de negócio Canvas é utilizado pela empresa para o alcance da geração da proposta de valor almejada por meio da sua capacidade de inovação, flexibilidade e compartilhamento da lógica de negócios e contribuindo com a sustentabilidade dos negócios (Hong e Fauvel ,2013; França, Broman, Robert, Basile e Trygg ,2017; Lobosco, Maccari e Almeida 2015).

Baseado nos estudos de McGrath, (2010) e Hock-Doepgen, Clauss, Kraus e Cheng, (2020), os modelos de negócio devem descobrir novas modelagens para não declinar as

vantagens competitivas da empresa. Nesta pesquisa, constatou-se que o modelo de negócio Canvas permitiu apontar ou identificar os recursos estratégicos que puderam ser explorados pela empresa investigada, tais como: reputação, recursos humanos flexíveis, inovadores e desenvolvedores de novos projetos e credibilidade em um sistema de gestão de processos internos e externos que consegue traduzir as necessidades do público alvo em entregas que ultrapassem as expectativas dos clientes.

Os resultados evidenciam a aquisição, durabilidade e aplicação de recursos estratégicos, que fornecem vantagens competitivas a empresa de forma a proporcionar crescimento de mercado, durabilidade de existência, aumento e fidelização de clientes e expansão de mercado.

Um destes encontrados na empresa, são os recursos humanos que geram as capacidades dinâmicas que são as condições de utilizar os recursos para inovação, flexibilidade e posicionamento do mercado da organização frente ao seu mercado por meio da entrega de experiências únicas para seus clientes que são transformadas em aumento do número de participantes e seguidores.

Estes recursos humanos são considerados nesta empresa como estratégicos pois são valiosos, ou seja, geram o valor proposto pela empresa, inimitáveis pois seus concorrentes não conseguem alcançá-los sendo líderes de mercado e conseguindo a fidelização de seus clientes em seus eventos e raros pois somente estão acoplados e organizados nesta única estrutura desta empresa de acordo com os resultados dos estudos de Amit e Schoemaker, (1993); Barney e Hesterly (2011); Helfat e Peteraf (2003).

Estes recursos humanos são aperfeiçoados por meio de treinamento, recrutamento e desenvolvimento das competências e habilidades de seus funcionários e lideranças para que consigam com o uso do modelo de negócios selecionar as atividades, processos e estrutura adequada para criar uma experiência única aos seus clientes. Gerando uma fidelização de seus participantes, repetições de execução de eventos, novos projetos digitais, crescimento de mercado, liderança de mercado, credibilidade e preferência na escolha dos consumidores em relação a estes serviços e produtos conforme os estudos de Ambrosini, Bowman e Collie (2009); Fleury e Fleury (2003); Helfat e Peteraf (2003) sobre a teoria da visão baseada em recursos (RBV).

Portanto, o resultado pressupõe a organização dos recursos com a utilização do modelo de negócio Canvas que direciona e estrutura as capacidades necessárias para entregar o valor proposto através da análise de clientes, estrutura e viabilidade financeira contribuindo

com os apontamentos de Osterwalder, Pigneur (2011); Orofino (2011); Teixeira e Lopes (2016).

Esta análise holística da organização pelo modelo de negócio Canvas para a entrega deste valor consegue identificar e verificar os recursos estratégicos adequados para proporcionarem a flexibilidade, inovação e sustentabilidade financeira do negócio para o mercado em questão.

Os recursos identificados como estratégicos na empresa são: a) seus recursos humanos por proporcionar a flexibilidade e velocidade de entendimento e tradução das necessidades do público-alvo em produtos e serviços que atendessem as expectativas do valor proposto. b) seu sistema de gestão que transmite a confiança de organização das atividades e processos internos e externos para entregarem os produtos e serviços existentes ou no desenvolvimento de novos projetos. c) a reputação da empresa e a experiência dos proprietários que garantem a credibilidade de receitas antecipadas ou vendas de produtos e serviços antes da divulgação do evento. d) o diferencial do setor de relacionamento que consegue traduzir as necessidades dos clientes por meio de uma linguagem adequada, com canais que sejam utilizados pela mesma faixa etária deste público em entregas de produtos e serviços que atendam as expectativas. e) sistema de gestão dos contratados ou terceiros que controla e mensura a qualidade de entrega e cumprimento de prazos para não comprometer o acordado com o cliente. f) Garantia de receitas por meio dos patrocínios e parcerias devido a sua reputação e credibilidade, e também pela diversificação de produtos e serviços que a empresa consegue executar.

Estes recursos são considerados estratégicos porque são raros, valiosos, inimitáveis ou insubstituíveis garantindo a vantagem competitiva da empresa, assim como sua capacidade para explorar oportunidades e amenizar ameaças do mercado colaborando com os estudos de Barney e Hesterly, 2011; Barney, 2001; Amit e Schoemaker, 1993; Helfat e Peteraf, 2003.

**Tabela 11.** Análise dos Resultados Práticos x Teóricos

PRESSUPOSTO TEÓRICO		IDENTIFICADO NA EMPRESA	RECURSOS ESTRATÉGICOS
AREA	CARACTERISTICA		
Cientes	Segmentos de clientes	Jovens universitários de 17 a 25 anos	a) reputação da empresa: é um recurso único desta empresa, gerando valor através da fidelização e credibilidade no mercado e insubstituível b) experiência e vivência dos proprietários: encontrada nesta empresa (raro), sem presença na concorrência (insubstituível) e gerando valor (receita e crescimento da empresa)

	Relacionamento com clientes	Área ou setor de relacionamento com clientes (RC)	a) recursos Humanos com identificação e mesma faixa etária do segmento de mercado conseguindo traduzir a necessidades deste público em entrega de produtos e serviços com valores acima da expectativa. Recurso raro, ou seja, sem presença no mercado, insubstituível e gerador de valor através da fidelização e aumento de clientes
	Os Canais	a) comunicação e encontros de forma presencial com reuniões com as ligas, conversas pessoalmente com estes consumidores; b) são utilizadas as plataformas ou mídias digitais que este público alvo utiliza e interagi na busca de informação e entretenimento	a) recursos Humanos com identificação e mesma faixa etária do segmento de mercado utilizando a comunicação e os canais como meios de traduzir a necessidades deste público em entrega de produtos e serviços com valores acima da expectativa (valioso), sem presença na concorrência (raro) e insubstituível
Oferta	Proposta de Valor	Propor o seu valor através da tradução de diversão e entretenimento do seu público alvo em uma realidade que alcance atender as expectativas destes consumidores pela credibilidade de sua operacionalização com o devido entendimento destas necessidades através do seu relacionamento com estes clientes.	a) recursos humanos flexíveis que desenvolvam os projetos existentes ou os novos projetos com velocidade e flexibilidade para transformar a necessidade do público alvo em produtos ou serviços com a devida expectativa de entrega Recurso que gera valor, exclusivo desta empresa (raro) e insubstituível b) sistema de gestão que organize as atividades e processos para que ocorra a devida entrega da expectativa do produto ou serviço proposto. Exclusivo desta empresa (raro), gerando valor por meio de fidelização e credibilidade e insubstituível
Infraestrutura	Recursos-Chaves	Recursos humanos	Recursos humanos jovens com flexibilidade e velocidade de adaptação aos novos processos e atividades. Recurso raro, pois, é desenvolvido na empresa, insubstituível e valioso (não tem no mercado)

	Atividades-Chaves	Sistema de gestão dos processos	Sistema de gestão que organize, controle e mensure as atividades e processos internos necessários para que ocorra a entrega dos produtos e serviços contratados e coma devida expectativa de valor. Sistema próprio (raro), valioso e sem opções no mercado (insubstituível)
	Parcerias-chaves	Parceiros e fornecedores	Sistema de gestão que organize, controle e mensure as atividades e processos necessários destes participantes para que ocorra a entrega dos produtos e serviços contratados e coma devida expectativa de valor. Sistema próprio (raro), valioso e sem opções no mercado (insubstituível)
Viabilidade inanceira	Fontes de Receita	Vendas de eventos antecipadas, patrocínio e parcerias em novos projetos, Diversificação	a) a reputação da empresa provocando a geração de receitas com vendas antecipadas a entrega dos eventos ou antes de sua divulgação; b) credibilidade na reputação da empresa através de patrocínios e parcerias nos projetos existentes ou em novos projetos. c) Diversificação: vários projetos, produto e serviços que são executados e entregues pela empresa mitigando seus riscos com a concentração em apenas um produto. Estes recursos são únicos: reputação e diversificação (raro), são valiosos geram as parcerias e patrocínio e não são encontrados mercado (insubstituíveis)
	Estrutura de Custos	Controle e sistema de gestão de processos	a) sistema de gestão do processos e atividades internos e externos que garantem o controle e mensuração destas entregas; b) credibilidade na reputação da empresa através parcerias com fornecedores nos projetos existentes ou em novos projetos diminuindo os custos

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar como o modelo Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio

O estudo de caso em questão demonstrou que a utilização do modelo de negócio Canvas permitiu identificar os recursos estratégicos que são raros, valiosos, inimitáveis ou insubstituíveis possuídos pela empresa no desenvolvimento de estratégias atuais ou na criação de novos projetos justificando as barreiras de entrada ou de reprodução destes recursos pelos seus concorrentes. Os achados desta pesquisa oferecem contribuições importantes em termos teóricos e gerenciais.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Primeiro, este estudo contribui ao evidenciar que a influência do modelo Canvas no sucesso organizacional decorre da identificação e desenvolvimento dos recursos estratégicos que devam estar à disposição da organização. Esses recursos são identificados analisando as nove perspectivas abordadas pelo modelo Canvas na busca de características que denotem raridade, valores e que sejam insubstituíveis para gerarem as vantagens competitivas da empresa no seu negócio.

O modelo de negócio Canvas demonstrou ser de fácil aplicação, não perdendo a complexidade e profundidade de análise de suas perspectivas para listar os recursos chaves da organização. A eficiência deste modelo está na competência da empresa em conseguir reconhecer quais seriam estes recursos, como nesse caso que temos a reputação, sistema de gestão dos processos e parcerias, gestão dos recursos humanos, diversificação de produtos e serviços e um diferencial no setor de relacionamento de clientes.

Esses recursos chaves identificados pela empresa por meio do modelo de negócios Canvas confirma a importância de analisarmos todas as perspectivas, em que se verificou a presença desses recursos em mais de uma área de análise deste modelo. O modelo de negócio Canvas facilita o arranjo de recursos disponíveis na empresa combinando-os por meio do modo como devem ser utilizados tornando-os estratégicos.

Segundo o estudo contribui com a teoria RBV ao evidenciar a forma como os recursos com capacidades dinâmicas para gerarem vantagens competitivas são reveladas na estruturação do modelo de negócios Canvas. Essas capacidades dinâmicas são estimuladas

pelo modelo por meio da organização destes recursos identificados e que consigam otimizar a eficiência da sua utilização quando são alocados em processos e atividades da empresa que devam entregar o valor proposto.

Associação entre o modelo Canvas e a teoria RBV permitiu a empresa identificar os recursos chaves e estratégicos e que de forma deveriam ser utilizados para criarem a sinergia necessária para construir uma ideia em um serviço ou produto que atendessem as expectativas dos clientes.

Esses recursos estratégicos que geraram a vantagem competitiva e é explicada pela teoria RBV foram identificados pela associação com o modelo de negócio Canvas que permitiu a organização e utilização desses recursos chaves para manter a competitividade em função da empresa possui-los, tais como: um sistema de gestão de pessoas, de processos, de parcerias, reputação e diversificação dos produtos e serviços.

Esses recursos conseguiram, através da capacidade da empresa de utilizarem ou associa-los em seus processos e atividades, a vantagem competitiva de acompanhar as evoluções do mercado como, no caso da empresa investigada, por meio da diversificação dos produtos ou serviços executados.

Esta capacidade dinâmica foi evidenciada na empresa por meio dos formatos definidos de suas lideranças e funcionários com o auxílio do seu sistema de gestão desenvolvido para associar e utilizar os recursos estratégicos e conseguirem transformarem os desejos dos clientes em produtos ou serviços entregues de acordo com as suas expectativas.

A vantagem competitiva é adquirida pela empresa quando suas ações são voltadas para ao aprimoramento e longevidade de seus recursos estratégicos que transformam a entrega de seus produtos e serviços em uma supremacia das expectativas de seu público alvo. Estes recursos estratégicos são evidenciados como os responsáveis pela sustentabilidade financeira e do negócio da empresa em seu mercado.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Este estudo possui contribuições gerenciais por meio da eficiência com a utilização do modelo de negócio Canvas para identificar os recursos existentes na organização e que devam ser priorizados para sua utilização e aprimoramento na alocação dos processos e atividades executadas pela empresa para não perder a competitividade. Contribui ainda demonstrando a facilidade de uso do modelo e seu alcance de proporcionar uma análise estratégica das

principais perspectivas gerenciais da empresa: Clientes, valor proposto, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os resultados promovem a importância de se identificar os recursos estratégicos de uma empresa para organiza-los de forma a potencializar a sua utilização por meio de sua associação e sinergia para gerar as vantagens competitivas. Também a importância de manter estes recursos estratégicos para garantir a sobrevivência e sustentabilidade financeira do negócio

Os gestores devem conhecer e gerenciar os recursos existentes e estratégicos de seu negócio por meio de um modelo de negócio que organize a utilização e controle da alocação destes recursos para promoverem a competitividade.

Os recursos estratégicos devem existir e serem gerenciados e monitorados como por um modelo de negócio para que não se perca as vantagens competitivas e a sobrevivência da empresa. Deve-se identificar e gerenciar os recursos possuídos pela organização e que gerem a sustentabilidade do negócio

## **6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo teve suas limitações em decorrência do impedimento das presenças físicas em empresas, o que dificultou o trabalho de pesquisa de documentos e observações em loco das atividades. Esta limitação presencial gerou apenas a possibilidade de contatos por vídeo.

Esse estudo abordou apenas a utilização de um modelo de negócio denominado Canvas associado a teoria RBV. Novos estudos, podem investigar a aplicação de outros modelos para aprofundar e acrescentar mais contribuições as teorias.

O presente estudo é referente a um caso único, sendo difícil a generalização dos resultados. Novos estudos de natureza quantitativa podem complementar os resultados desta pesquisa por meio de uma amostra de empresas mais abrangente.

Foi abordado o modelo de negócios Canvas como um identificador dos recursos estratégicos existentes de uma empresa, sendo necessário novos estudos mais abrangentes para verificar a capacidade deste modelo em sugerir o desenvolvimento de novos recursos estratégicos que devam ser adquiridos ou transformados pelas empresas.

## REFERÊNCIAS

- Acosta Contreras, L. D., Barreto López, A. R., Montenegro Marín, C. E., & Gaona García, P. A. (2018). Towards the construction of a mechanism supported in fuzzy logic to evaluate the viability of businesses under the Canvas model. *Revista EAN*, (84), 133-151.
- Acosta, R. M., Flores, M. D., & García, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Bekhradi, A., Yannou, B., & Cluzel, F. (2016). Importance of problem setting before developing a business model canvas. In *DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference* (pp. 907-916).
- Bello, D. C., Radulovich, L. P., Javalgi, R. R. G., Scherer, R. F., & Taylor, J. (2016). Performance of professional service firms from emerging markets: Role of innovative services and firm capabilities. *Journal of World Business*, 51(3), 413-424.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.
- Beuren, I. M. I. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. Editora Atlas SA.
- Bonazzi, F. L. Z., & Meirelles, D. S. (2013). Mobile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. *Anais do 16º SEMEAD-Seminários em Administração FEA/USP*.

- Bonazzi, F. L. Z., & Silva, D. (2015). Modelo de Negócio: uma Abordagem Evolutiva no Setor de SVA sob a Ótica do Método Canvas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(3), 32-48.
- Bonazzi Z., F. L., & Ari Zilber, M. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53).
- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.
- Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *Cardeal, N., António*, (2012), 10159-10170.
- Carvalho, L., Galina, S., & Sánchez-Hernández, M. I. (2019). An international perspective of the business incubators' perception about business model canvas for startups. *Thunder Bird International Business Review*, 62(5), 503-513.
- Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Zoschke, A. C. K., & da Silva, T. A. (2016). Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. *Pensamento & Realidade*, 31(4), 1-22.
- Da Silveira, A. D. M., Yoshinaga, C. E., & Borba, P. D. R. F. (2005). Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *REGE Revista de Gestão*, 12(1), 33-42.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135-147.
- De Oliveira Morais, M., Júnior, I. G., Neto, P. L. O. C., & Gonçalves, R. F. (2017). Análise de um projeto de inovação tecnológica e o uso abordagem canvas. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(1), 14-26.
- Fehrer, J. A., & Wieland, H. (2020). A systemic logic for circular business models. *Journal of Business Research*.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Forthcoming in Long Range Planning (Open Access)*.
- Felipe, L. M., & Rojo, C. A. (2019). Adoção de “Gestão Estratégica” por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. *RACE-Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 18(3), 503-520.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas em la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).

- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Freeman, R. E. 2010. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.
- Gil, A. C. (2009) *Estudo de Caso: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, M. D., & Marcondes, R. C. (2016). O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. *REGE-Revista de Gestão*, 23(3), 264-273.
- Granehein, U.H.; Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105- 112
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*.
- Hong, Y. C., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas.
- Honorio, F. M. M., & Bonemberger, S. Z. (2019). Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 201-218.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Gloria Júnior, I. G., & Goncalves, R. F. (2016). As barreiras e motivações para o uso da abordagem canvas. *XXXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção*, 1-17.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Método dialético. Lakatos EM, Marconi MA. *Fundamentos de metodologia científica*. 5th ed. São Paulo: Atlas, 100-6.
- Lobosco, A., Maccari, E. A., Da Costa, P. R., & DE ALMEIDA, M. R. (2015). Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua

- autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. *Revista Alcance*, 22(4), 490-517.
- Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019). Business model sand competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(1).
- Martins, G. A. (2008) *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*, (2a ed), São Paulo: Atlas.
- Martins, G. De A.; Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Martins, H., Mota, J., & Marini, C. (2018). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 49-67. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/67893>
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- Muhtaroglu, F. C. P., Demir, S., Obalı, M., & Girgin, C. (2013, October). Business model canvas perspective on big data applications. In *2013 IEEE International Conference on Big Data* (pp. 32-37). IEEE.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação apresentada ao Prog. Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Univ. Fed. de Santa Catarina, 2011.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Lagha, S. B., & Pigneur, Y. (2002). An ontology for developing e-business models. IFIP DsiAge.x
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation Inovação em e Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários* Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. ISBN 978-85-7608-550-8
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*.
- Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637.
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise: Business models on the web*, North Carolina State University, 2001. [Online]. Available: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. 1 sur 6. 29/10/2006.

- Ritchie, J.; Lewis, J. (2003) *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications,
- Rossi, G. B., Serralvo, F. A., & Joao, B. N. (2014). Análise de conteúdo. *Revista brasileira de marketing*, 13(4), 39-48.
- Salzer, E., Vieira, R. P., & Rojo, C. A. (2018). Business model canvas e elaboração de orçamento em uma transportadora do paraná. *Caderno Profissional de Administra o da UNIMEP*, 8(2), 115-127.
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583.
- Sohl, T., Vroom, G., & Fitza, M. A. (2020). How much does business model matter for firm performance? A variance decomposition analysis. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 61-80.
- Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management and Data Systems*, 112(2), 245–267.
- Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation. Long range planning*, v. 43, n. 2, p. 172- 194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010.
- Teixeira, L. C. M., & Lopes, H. E. G. (2016). Aplica o do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econ mica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99.
- Timmers P.(1998). “Business Models for Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 1998, pp. 3-8.
- Tokarski, A., Tokarski, M., & W jcik, J. (2017). The Possibility Of Using The Business Model Canvas In The Establishment Of An Operator'S Business Plan. *Torun Business Review*, 16(4), 17-31.
- Vanhala, E., & Saarikallio, M. (2015). Business model elements in different types of organization in software business. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 7, 139-15
- Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Econ micas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47.
- Verstraete, T., & Jouison, E. (2007). Three theories to frame the concept of Business Model in context of firm foundation. *Institut de Recherche en Gestion des Organisations, Universit  Montesquieu-Bordeaux IV, France*.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925-943.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54
- Yin, R. K., & De Caso, E. (2001). *Planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi, 2.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – VERSÃO FINAL

Roteiro de entrevista				
Unidade de Análise	Questão Principal	Questões Secundárias	Objetivo específico	Referências das questões
Vantagem competitiva	Quais são os diferenciais desta empresa em relação aos seus concorrentes? Como é a velocidade e flexibilidade para adaptação das mudanças no mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação da empresa as mudanças no mercado estão gerando ganhos com as oportunidades ou barreiras de redução de gastos com as ameaças externas? Justifique.</li> <li>• Esta velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação é mais intensa na concorrência? A Concorrência consegue responder com a mesma velocidade e flexibilidade? Esta concorrência possui a capacidade de atender uma parte ou a demanda integral?</li> <li>• A velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação é de difícil imitação ou desenvolvimento por novos entrantes? por que?</li> <li>• Os processos e tomada de decisões internas estão sendo alterados no decorrer dos anos de existência da empresa? De que forma ocorre estas modificações? Qual a influência do modelo Canvas na definição dos processos e tomada de decisões? E também em sua velocidade e flexibilidade? Justifique.</li> </ul>	A, b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011)
Proposta de valor	Qual é o valor entregue pela empresa aos seus clientes. Como você avalia esta proposta de valor em relação a dos principais concorrente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você considera que esta proposta de valor possibilita novas oportunidades de negócios para a empresa? E quanto as ameaças, como a proposta de valor contribui para que as ameaças do negócio sejam mitigadas? Se possível, cite exemplos de oportunidades geradas ou ameaças neutralizadas pela definição da proposta de valor (valor).</li> <li>• A proposta de valor da sua empresa é única no mercado ou há concorrentes com propostas próximas ou semelhantes? (raridade)</li> <li>• Se é única, por que esta proposta</li> </ul>	b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Teixeira & Lopes (2016); Bonazzi & Meirelles (2013); Barney (2001)

		<p>de valor não é imitada ou copiada pelos principais concorrentes? Por que esta proposta de valor se torna única? (imitabilidade)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais aspectos da estrutura da empresa e da forma como ela é organizada você considera fundamentais para que a empresa consiga entregar a sua proposta de valor? (Organização)</li> </ul>		
Clientes	<p>Qual o público-alvo da empresa e quais as principais características deles?</p> <p>Por favor, descreva qual a estratégia de relacionamento da empresa com este público e quais os principais canais utilizados para se comunicar com eles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escolha deste público-alvo foi motivada por quais fatores? Quais oportunidades de negócios eles proporcionam? (valor)</li> <li>• Neste segmento de clientes, pode-se dizer que há concorrentes diretos? ou os principais concorrentes focam em outros segmentos? Por quê? (raridade)</li> <li>• Se não há concorrentes diretos ou há poucos, por que você considera que eles preferem concorrer em outros segmentos? Quais características distintivas da empresa criam barreiras para eles competirem no mesmo segmento? (imitabilidade)</li> <li>• O que você considera essencial na estrutura da empresa para que ela possa se relacionar e comunicar bem com este segmento de clientes (organização).</li> <li>• Como a empresa definiu este público alvo em seu processo estratégico nos últimos anos? Qual a utilidade do modelo de Canvas para ocorrer esta definição? Justifique.</li> </ul>	b e c	<p>Osterwalder, Lagha &amp; Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Helfat&amp;Peteraf, (2003)</p>
Infraestrutura	<p>Considerando a proposta de valor e a estratégia de relacionamento com os clientes, quais aspectos internos como processos, atividades, recursos físicos, recursos humanos ou recursos intangíveis, você considera que são essenciais para o negócio e o diferenciam em relação aos concorrentes?</p> <p>A empresa possui parcerias ou fornecedores que são essenciais para o negócio? justifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-se dizer que estes aspectos do ambiente interno da empresa são únicos e difíceis de serem imitados pelos principais concorrentes? Por quê?</li> <li>• Quais oportunidades e vantagens de negócio eles oferecem que é difícil de enxergar na concorrência? Por quê?</li> <li>• Quais características da sua empresa você considera essencial para que ela possa explorar estas competências com sucesso e os concorrentes não? Por quê?</li> <li>• Como ocorreu no decorrer dos anos a definição para esta estrutura atual de recursos físicos, humanos e intangíveis? Quais fatores auxiliaram neste processo? justifique</li> </ul>	b e c	<p>Osterwalder, Lagha &amp; Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Amit &amp; Schoemaker (1993); Barney (2001)</p>

Viabilidade financeira	Quais as principais fontes de receitas da empresa? Quais outras formas de captar receitas diferentes dos concorrentes? E em relação aos principais custos? Pode-se dizer que a empresa possui uma estrutura de custos diferente das dos seus concorrentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-se considerar a estrutura de receitas e de custos da empresa um diferencial ou vantagem de negócios?</li> <li>• Se diferente das dos concorrentes, qual o principal mérito da empresa para manter esta estrutura em operação e o que torna difícil para os concorrentes imitarem esta estratégia financeira?</li> </ul>	A, b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Barney (2001)
Reflexos da pandemia (covid 19)	Como as competências ou capacidades dinâmicas existentes na empresa criaram uma flexibilidade ou adaptação para o novo cenário econômico de pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que recursos ou capacidade estratégicos auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos?</li> <li>• Estes recursos ou capacidade estratégicos que auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos, são encontrados na concorrência?</li> <li>• Qual a capacidade de atendimento da demanda desta concorrência?</li> <li>• Estes recursos ou capacidade estratégicos que auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos, são facilmente desenvolvidos ou adquiridos por novas empresas entrantes? Por que?</li> </ul>	A, b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – VERSÃO INICIAL

Roteiro de entrevista				
Unidade de Análise	Questão Principal	Questões Secundárias	Objetivo específico	Referências das questões
Vantagem competitiva	Quais são os diferenciais desta empresa em relação aos seus concorrentes? Como é a velocidade e flexibilidade para adaptação das mudanças no mercado ?	Como a velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação da empresa as mudanças no mercado estão gerando ganhos com as oportunidades ou barreiras de redução de gastos com as ameaças externas? Justifique. Esta velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação é mais intensa na concorrência? A Concorrência consegue responder com as mesma velocidade e flexibilidade? Esta concorrência possui a capacidade de atender uma parte ou a demanda integral?	A, b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011)

		Esta velocidade e flexibilidade dos processos e tomada de decisões internas para a adaptação é de difícil imitação ou desenvolvimento por novos entrantes? por que?		
Proposta de valor	Qual é o valor entregue pela empresa aos seus clientes e como você a avaliaria esta proposta de valor em relação a dos principais concorrente?	<p>Você considera que esta proposta de valor possibilita novas oportunidades de negócios para a empresa? E quanto as ameaças, como a proposta de valor contribui para que as ameaças do negócio sejam mitigadas? Se possível, cite exemplos de oportunidades geradas ou ameaças neutralizadas pela definição da proposta de valor (valor).</p> <p>Pode-se dizer que a proposta de valor da sua empresa é única no mercado ou há concorrentes com propostas próximas ou semelhantes? (raridade)</p> <p>Se é única, por que esta proposta de valor não é imitada ou copiada pelos principais concorrentes? Por que esta proposta de valor se torna única? (imitabilidade)</p> <p>Quais aspectos da estrutura da empresa e da forma como ela é organizada você considera fundamentais para que a empresa consiga entregar a sua proposta de valor? (Organização)</p>	b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Teixeira & Lopes (2016); Bonazzi & Meirelles (2013); Barney (2001)
Clientes	<p>Qual o público-alvo da empresa e quais as principais característica deles?</p> <p>Por favor, descreva qual a estratégia de relacionamento da empresa com este público e quais os principais canais utilizados para se comunicar com eles?</p>	<p>A escolha deste público-alvo foi motivada por quais oportunidades? Quais oportunidades de negócios eles proporcionam? (valor)</p> <p>Em relação a concorrência, pode-se dizer que há concorrentes diretos neste segmento de clientes ou os principais concorrentes focam em outros segmentos? Por quê? (raridade)</p> <p>Se não há concorrentes diretos ou há poucos, por quê você considera que eles preferem concorrer em outros segmentos? Quais características distintivas da empresa criam barreiras para eles competirem no mesmo segmento? (imitabilidade)</p> <p>O que você considera essencial na estrutura da empresa para que ela possa se relacionar e comunicar bem com este segmento de clientes (organização).</p>	b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Helfat&Peteraf, (2003)
Infraestrutura	Considerando a proposta de valor e a estratégia de relacionamento com os	Pode-se dizer que estes aspectos do ambiente interno da empresa são únicos e difíceis de serem imitados pelos principais concorrentes? Por	b e c	Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002); Orofino (2011);

	<p>clientes, quais aspectos internos como processos, atividades, recursos físicos, recursos humanos ou recursos intangíveis, você considera são essenciais para o negócio e o diferenciam em relação aos concorrentes? A empresa possui parcerias ou fornecedores que são essenciais para o negócio? Se sim, justifique.</p>	<p>quê? Quais oportunidades e vantagens de negócio eles oferecem que é difícil de enxergar na concorrência? Quais características da sua empresa você considera essencial para que ela possa explorar estas competências com sucessos e os concorrentes não?</p>		<p>Barney e Hesterly (2011); Amit &amp; Schoemaker (1993); Barney (2001)</p>
Viabilidade financeira	<p>Quais as principais fontes de receitas da empresa? Há formas de captar receitas diferentes dos concorrentes? E em relação aos principais custos? Pode-se dizer que a empresa possui uma estrutura de custos diferente das dos seus concorrentes?</p>	<p>Pode-se considerar a estrutura de receitas e de custos da empresa uma oportunidade de negócios? Se diferente das dos concorrentes, qual o principal mérito da empresa para manter esta estrutura em operação e o que torna difícil para os concorrentes imitarem esta estratégia financeira?</p>	A, b e c	<p>Osterwalder, Lagha &amp; Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011); Barney (2001)</p>
Reflexos da pandemia (covid 19)	<p>Como as competências ou capacidades dinâmicas existentes na empresa criaram uma flexibilidade ou adaptação para o novo cenário econômico de pandemia?</p>	<p>Que recursos ou capacidade estratégicos auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos? Estes recursos ou capacidade estratégicos que auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos, são encontrados na concorrência? Qual a capacidade de atendimento da demanda desta concorrência? Estes recursos ou capacidade estratégicos que auxiliaram na superação e adaptação estratégica da empresa gerando receitas ou reduzindo gastos, são facilmente desenvolvidos ou adquiridos por novas empresas entrantes? Por que?</p>	A, b e c	<p>Osterwalder, Lagha &amp; Pigneur (2002); Orofino (2011); Barney e Hesterly (2011)</p>

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO APLICADO (TCLE)

### TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

- 1) É de livre e espontânea vontade ser participante desta pesquisa que terá como metodologia o estudo de caso da empresa euforia?
- 2) É de seu conhecimento que será aplicado uma entrevista junto ao participante para a coleta de dados do estudo de caso com o objetivo de produzir uma dissertação de mestrado da Universidade de Maringá (UEM) com o tema: a gestão de recursos estratégicos pelo modelo canvas: um estudo de caso a luz da teoria da visa baseada em recursos?
- 3) E de conhecimento e estar autorizado a ser participante desta pesquisa que tem como objetivo responder a questão problema: COMO O MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PERMITE IDENTIFICAR E CONECTAR OS RECURSOS ESTRATEGICOS ORGANIZACIONAIS E GERAR RESULTADOS EM TERMOS DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTANTAVEIS?
- 4) É de conhecimento e autorização do participante para utilizarmos suas respostas como coleta de dados para a análise e contribuição no resultado e conclusão desta pesquisa de forma anônima, ou seja, sem identificação do entrevistado.
- 5) É de conhecimento e autorização que estas respostas obtidas do participante somente serão utilizadas no projeto de pesquisa após a transcrição das respostas efetuadas oralmente sendo encaminhadas para a verificação do entrevistado que desta forma terá o conhecimento prévio do que será divulgado no trabalho.
- 6) É de conhecimento que esta pesquisa terá contribuições acadêmicas e práticas tais como : Como os recursos e as capacidades dinâmicas para gerar vantagens competitivas são reveladas na estruturação do modelo de negócio Canvas; Como o modelo Canvas evidenciará os recursos a serem adquiridos e quais capacidades são necessárias para a diferenciação e geração de valor do negócio; A influência do modelo Canvas no sucesso organizacional dependem dos recursos que estejam à disposição da organização; associação o modelo de gestão Canvas à teoria da Visão Baseada de Recursos (RBV), que é uma teoria relacionada à explicação da vantagem competitiva sustentável de uma organização e seu desempenho a partir de seus recursos estratégicos, como ativos, competências e habilidades.
- 7) É de conhecimento que esta pesquisa possui como mestrando o aluno Erico Giuliano de Souza Giani do curso de ciências contábeis da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e o orientador professor Doutor Valter Faia.

## APÊNDICE D – PROTOCOLO DE PESQUISA

### A GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PELO MODELO CANVAS: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

#### 1. VISÃO GERAL DO PROJETO

##### a) Questão do estudo:

- “**Como** o modelo de negócios Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagens competitivas sustentáveis?”

##### b) Objetivos:

- **Demonstrar como o modelo CANVAS permite identificar e conectar os recursos**

**estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio.**

•

- i. Demonstrar a aplicação do modelo de negócio na CANVAS por meio de um estudo de caso único.
- ii. Identificar os recursos estratégicos e relacioná-los as dimensões do modelo de negócio CANVAS.
- iii. Descrever como a organização cria valor sustentável a partir dos recursos estratégicos.

**i) Instituição de ensino promotora do estudo:**

- Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) - Universidade Estadual de Maringá (UEM).

**j) Pesquisadores:**

- Erico Giuliano de Souza Gaini, mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (UEM), na linha de pesquisa para Usuários Externos.

- Valter Faia, doutor em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor na Universidade Estadual de Maringá no Departamento de Ciências Contábeis.

Endereço Profissional: Universidade Estadual de Maringá. Avenida Colombo, 5790 – Campus Universitário. Telefone: (44) 3011-4909.

**k) Comitê de Ética:**

A pesquisa disponibilizará um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” para que o participante da entrevista ou pesquisa faça seu assentimento ou não de sua participação que poderá ser confirmada por escrito ou em gravação de áudio ou vídeo de forma espontânea em qualquer fase da pesquisa apresentando a metodologia a ser utilizada para a coleta de dados. Constará os benefícios de sua contribuição para a pesquisa e os riscos decorrentes (morais, psicológicos e emocionais). Garantia do sigilo e privacidade da identificação dos participantes e também dos cuidados para mitigar os riscos decorrentes e receberá de uma cópia(via) do termo. No termo será indicado os responsáveis pela pesquisa e do Comitê Permanente de Ética em pesquisa envolvendo seres humanos (COPEP) e o não aproveitamento do material coletado para outras pesquisas.

**2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

**O processo de coleta de dados seguiu quatro técnicas: a) Estudo de caso; b) Entrevistas; c) Observação; d) Validação dos dados**

**a) Estudo de Caso:**

Definição do caso: é uma empresa do ramo do entretenimento que promove eventos e utiliza o modelo Canvas para sua gestão estratégica e conseqüentemente apresenta fundamentos lógicos para testar a teoria possuindo as características, informações e dados que satisfaçam no resultado da questão problema desta pesquisa.

b) Realizar entrevistas semiestruturadas.

(1) Procedimentos iniciais para entrevistas:

Selecionar e contatar os gerentes ou diretores participantes para apresentação do projeto e agendamento da entrevista. Os entrevistados serão relacionados a os setores: comercial, financeiro, controladoria, contabilidade e estratégicos pelo conhecimento que obtém do tema de pesquisa.

Como: Ligações Telefônicas, WhatsApp e e-mail.

(2) Entrevistar os participantes envolvidos no Projeto:

Como: Vídeo chamadas por Skype ou Meet, utilização do roteiro da entrevista semiestruturada, assinatura do TCLE. As entrevistas serão gravadas (com autorização) e transcritas posteriormente.

(3) Analisar as entrevistas:

Como: Análise de conteúdo conforme Bardin (2011), criação de temas, codificação e inferência dos resultados. Depois da preparação e codificação do material com o máximo de informação linguística e para linguística (silêncios, risos, ironia) será efetuado uma análise temática para encontrar a lógica intrínseca da estrutura de cada entrevista para identificar as relações de proposições que são as afirmações ou negações das relações entre os termos.

c) Observações:

Observar e registrar os fatos nas participações em reuniões da empresa que sejam assunto do tema desta pesquisa

d) Validação dos itens:

Triangulação destas técnicas de entrevistas, análise do conteúdo e coleta de dados do estudo de caso para avaliação e interpretação das informações para responder a questão problema desta pesquisa

### 3. QUESTÃO DO ESTUDO

- Foi elaborado o Roteiro de Entrevista para responder à questão e objetivos da pesquisa (Apêndice B)

### 4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO

- A Gestão de Recursos Estratégicos pelo modelo Canvas foi um procedimento utilizado para compor a Dissertação de Mestrado:

Título: “**A Gestão de Recursos Estratégicos pelo Modelo CANVAS: Um Estudo de caso à luz da**

**teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV)”.**

Mestrando: Erico Giuliano de Souza Giani,

Orientador: Prof. Dr Valter Faia

A estrutura do projeto segue as normas ABNT (*Associação Brasileira de Normas Técnicas*), no entanto referências e citações estão normatizadas de acordo com a formatação APA (*American Psychological Association*), conforme recomendações do PCO/UEM (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá).