

# O Canvas e as ferramentas de marketing como pressupostos para a tomada de decisão gestora

Canvas and marketing tools as assumptions for managerial decision making

Canvas y herramientas de marketing como suposiciones para la toma de decisiones gerenciales

Recebido: 19/05/2022 | Revisado: 10/06/2022 | Aceito: 16/06/2022 | Publicado: 17/06/2022

**Adylson Rhander dos Reis Ramalho de Queiroz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6638-8149>  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: [adylsonfjb@hotmail.com](mailto:adylsonfjb@hotmail.com)

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Centro de Educação a Distância do Estado de Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: [mcalvosa@gmail.com](mailto:mcalvosa@gmail.com)

**Marcos Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brasil  
E-mail: [marcosppgen@gmail.com](mailto:marcosppgen@gmail.com)

## Resumo

O objetivo central desse trabalho foi propor um modelo de ações e passos auxiliando gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhor competitividade gerencial e comercial. Para isso foi elaborada uma pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Periódico Capes (2021), e não foram encontrados trabalhos científicos ou acadêmicos com proposta de relacionar ambos os temas no estudo do marketing ou em gestão comercial. A contribuição teórica do trabalho foi trazer uma literatura atualizada de apoio a interface entre os temas propostos, além de descrever a relação teórica existente entre plano de marketing e modelo de negócios. O modelo Canvas é uma ferramenta que permite planejar e analisar recursos das organizações e possui facilidades como exposição visual, simplicidade, abordagem global, entre outras. E um plano de marketing envolve uma comunicação em uma ação elaborada dos sócios e investidores para ser direcionada para outros stakeholders internos e externos, como gestores internos, colaboradores, parceiros comerciais, e em alguns casos, clientes atuais e prospectos. A contribuição prática do trabalho foi elaborar e descrever um modelo consolidado e autoaplicável no ambiente organizacional partindo de elementos mercadológicos e comerciais, presentes na organização. A principal conclusão foi que o modelo ainda parece incipiente, necessitando maior suporte, aplicação e validação para o seu uso generalizado.

**Palavras-chave:** Plano de marketing; Modelo de negócios; Business Model Canvas; Ensino em saúde.

## Abstract

The main objective of this work was to propose a model of actions and steps helping managers and organizations in sustainable decision making and better managerial and commercial competitiveness. For this, a bibliometric research was carried out in the database Periódico Capes (2021), and no scientific or academic works were found with a proposal to relate both themes in the study of marketing or commercial management. The theoretical contribution of the work was to bring an updated literature to support the interface between the proposed themes, in addition to describing the theoretical relationship between the marketing plan and the business model. The Canvas model is a tool that allows planning and analyzing organizational resources and has facilities such as visual exposure, simplicity, global approach, among others. And a marketing plan involves communication in an action designed by partners and investors to be directed to other internal and external stakeholders, such as internal managers, employees, business partners, and in some cases, current and prospective customers. The practical contribution of the work was to elaborate and describe a consolidated and self-applicable model in the organizational environment based on marketing and commercial elements present in the organization. The main conclusion was that the model still seems incipient, needing more support, application and validation for its widespread use.

**Keywords:** Marketing plan; Business model; Business Model Canvas; Health teaching.

## Resumen

El objetivo principal de este trabajo fue proponer un modelo de acciones y pasos que ayuden a los gerentes y organizaciones en la toma de decisiones sostenibles y una mejor competitividad empresarial y comercial. Para ello se realizó una búsqueda bibliométrica en la base de datos Periódico Capes (2021), y no se encontraron trabajos científicos o académicos con una propuesta de relacionar ambas temáticas en el estudio del marketing o la gestión comercial. El aporte teórico del trabajo fue traer literatura actualizada para sustentar la interfaz entre los temas propuestos, además de describir la relación teórica entre el plan de marketing y el modelo de negocio. El modelo Canvas es una herramienta que permite planificar y analizar los recursos organizacionales y cuenta con facilidades como exposición visual, sencillez, enfoque global, entre otras. Y un plan de marketing involucra la comunicación en una acción diseñada por socios e inversionistas para ser dirigida a otras partes interesadas internas y externas, como gerentes internos, empleados, socios comerciales y, en algunos casos, clientes actuales y potenciales. El aporte práctico del trabajo fue elaborar y describir un modelo consolidado y autoaplicable en el entorno organizacional basado en elementos de marketing y comerciales presentes en la organización. La principal conclusión fue que el modelo aún parece incipiente, necesitando más apoyo, aplicación y validación para su uso generalizado.

**Palabras clave:** Plan de marketing; Modelo de negocio; Business Model Canvas; Enseñanza en salud.

## 1. Introdução

O atendimento digital e a capacidade de envolver os clientes no contexto tecnológico, em geral, não atende as expectativas dos consumidores (Beeler et al., 2022). As atuais compreensões sobre o marketing mostram que emitir a mensagem correta, em um momento mais propício, permite a geração de uma proposta de valor adequada para um público-alvo, e, atende as expectativas dos clientes (Villanova et al., 2021). E esse pensamento, sobretudo, deverá permear a forma como as empresas criam, divulgam e vendem os seus produtos e serviços, de acordo com a necessidade de seus clientes (Kotler & Keller, 2019). Em um mundo competitivo e conectado, o consumidor tem mais acesso à informação e oportunidades de escolha (Ferreira & Nascimento, 2020), todavia, em influências externas (Fernandes et al., 2021), o que pode representar oportunidades, mas também desafios. E essas podem ser métricas relevantes para a tomada de decisão sobre as intencionalidades e potencialidades dos clientes, uma vez que se descobriu não haver independência social em suas influências de consumo (Argan et al., 2022).

Para enfrentar a concorrência, a forma como a organização se posiciona e desenvolve suas ações de marketing poderão indicar um caminho para o seu crescimento. Administrar os processos de marketing envolve estabelecer metas comerciais para uma organização. Ou seja: planejar, implementar e controlar estratégias que possam, por uma sequência de atitudes, análises e decisões, permitir que a empresa atinja e sustente resultados superiores, ao comunicar valor, atrair o seu público-alvo, estimular o consumo e manter de forma estável as relações econômicas e psicológicas desse público com a organização (Calvosa, 2010). Para isso, uma organização competitiva deverá explicitar tais intenções por meio da ferramenta Plano de Marketing, um documento que fornece embasamento, suporte e orientação às ações e estratégias de marketing, a devida instrução e antecipação de comunicação de valor para o público interno e externo à organização (Peter & Churchill Jr, 2012).

Apesar de existirem diversos modelos de plano de marketing, tais como: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para novos produtos/serviços (Kotler & Keller, 2019), todos possuem como convergência didática a característica de gerar contribuição para diversos públicos, definir estratégias, remodelar a forma como produtos e serviços são ofertados, promover sinergia com o modelo de negócio proposto, entre outras funções que poderão ser decisivas para o sucesso ou fracasso do negócio. Essas funções e decisões afetam o posicionamento da organização desde as ideias e concepções internas até a ‘ponta da cadeia de decisões’, com a interface de agentes externos (Galvão et al., 2016). Para que o desempenho da empresa aumente em potencial de sucesso, o plano de marketing deverá estar em sintonia com um modelo de negócio definido, convergindo para os objetivos e propostas pretendidas. Uma organização é um ambiente complexo, com variáveis, influências e interesses que atuam no sentido “de dentro para fora”, enquanto outros, no sentido “de fora para dentro” (Calvosa & Ferreira, 2021).

O plano de marketing, como ferramenta gerencial, é um documento estruturado e elaborado pela própria organização, que visa atingir determinados stakeholders, isto é, uma espécie de comunicação dos sócios e investidores para outros agentes que ajudarão o negócio acontecer. Por outro lado, nas organizações é comum o estabelecimento de outra espécie de comunicação que desenvolverá diretrizes, estratégias e uma sequência de compreensões de como o negócio deverá ser organizado, chamado modelo de negócios, como melhor explorado em outras partes deste trabalho. A composição de um modelo de negócios trata-se da coerência das escolhas estratégicas da empresa. E essa estrutura deverá gerar valor em seus níveis operacional, tático e estratégico (Nielsen & Lund, 2012), assim como, para os demais stakeholders. Um modelo de negócios terá como objetivo fortalecer as ligações entre as partes e setores que compõem uma empresa para criar vantagem competitiva. Entre os modelos de negócios mais utilizados nas organizações competitivas, a ferramenta Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2003) mostrou-se especialmente desenvolvida para auxiliar a estruturação visual, para facilitar a compreensão e aplicação, apresentando-se prática, flexível e dinâmica para diferentes portes, naturezas e orientações de negócios (Silva et al., 2021; Sampaio Neto et al., 2021), o que permite, quando aplicada de modo correto, apresentar facilidade para a tomada de decisão e explicitação da estratégia a ser adotada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Será possível, no ambiente organizacional, apresentar uma tomada de decisão gestora com base na análise conjunta nas ferramentas plano marketing e plano de negócios, partindo da premissa que envolvem a estruturação de uma estratégia complexa? Em aplicações organizacionais, essas decisões costumam estar concentradas nas análises de sócios e investidores, com a percepção de uma visão multifocal, abrangendo preocupações com os impactos internos e externos ao mesmo tempo. Essa foi a questão da pesquisa que permeou a elaboração desse trabalho.

Em pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Periódico Capes (2021), não se achou trabalho científico ou acadêmico com a proposta de relacionar ambos os temas presentes no estudo do marketing ou de gestão comercial, que mostrasse uma relação teórica entre algum tipo de plano de marketing e o modelo de negócios Canvas, fato que aponta a originalidade do assunto. Mas, também, e de grande interesse dessa pesquisa, aproxima os públicos acadêmico e organizacional (Batista et al., 2009). A relação entre os temas poderá interessar a público interdisciplinares, tais como gestores organizacionais, estudantes de graduação e de pós-graduação, no ambiente acadêmico. Também, a gestores e tomadores de decisões nas partes iniciais da cadeia de suprimentos, no ambiente organizacional aplicado. Dessa forma, apontando a relevância do assunto.

Assim, o objetivo do trabalho foi propor um framework contendo uma sequência de ações que possam ser utilizadas para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de sua performance gerencial e comercial. Ele foi construído a partir, e de acordo, com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada, na ausência da literatura.

## **2. Referencial Teórico**

A revisão bibliográfica e as pesquisas secundárias apontaram que, dentre as ferramentas mais utilizadas para a aplicação de modelos de negócios, o Canvas mostrou-se simples, eficaz e capaz de estimular a criação de pensamento visual quando combinada à ferramenta plano de marketing, conforme apontam Raasch e Scholz (2020). O Canvas tem sido utilizado, com sucesso, para orientar e gerar valor na integração humano-tecnologia, assim como, para estruturar propostas metodológicas e apoiar de forma estratégica ações de gerenciamento (Moenck et al., 2021).

### **2.1 Plano de Marketing**

Para Hughes et al. (2020), o plano de marketing deverá ser um instrumento confiável, capaz de transmitir capacidades dinâmicas, eficiência, planejamento de mercado e posicionamento estratégico. Como ferramenta de marketing, o seu uso

organizacional apresenta-se como um documento explícito, com o objetivo de comunicar a um grupo, uma intencionalidade organizacional. É um instrumento que direciona e coordena os esforços de Marketing em prol de uma meta determinada, no sentido de informar, convencer ou influenciar outros stakeholders. Um plano de marketing estabelece mercados-alvo e uma proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado (Kotler & Keller, 2019). O público do plano de marketing é principalmente interno, mas também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização. Dentro da empresa, ele será utilizado para direcionar os colaboradores diretamente envolvidos, coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano (Calvosa, 2010). Para orientar efetivamente a implementação, cada parte do plano deve ser descrita em detalhes. A Tabela 1 mostra as seções geralmente contidas em um plano de marketing:

**Tabela 1:** Seções de um Plano de Marketing.

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

Fonte: Elaborado a partir de Kotler e Keller (2019) e de Calvosa (2010).

Para a composição e atingimento dos resultados esperados, um plano de marketing, algumas perguntas-chave deverão ser realizadas: (i) O plano é simples? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade? (ii) Os seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados? Deve haver clareza, realismo e completude no plano, logo deve-se ainda questionar; (iii) As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções? (iv) O plano inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas? (Berry & Wilson, 2000). E, finalmente, (v) poderá gerar valor para a organização, sem “engessar” a estratégia vigente? (vi) Está consonante com uma proposta de lucratividade projetada? (Hughes et al., 2020).

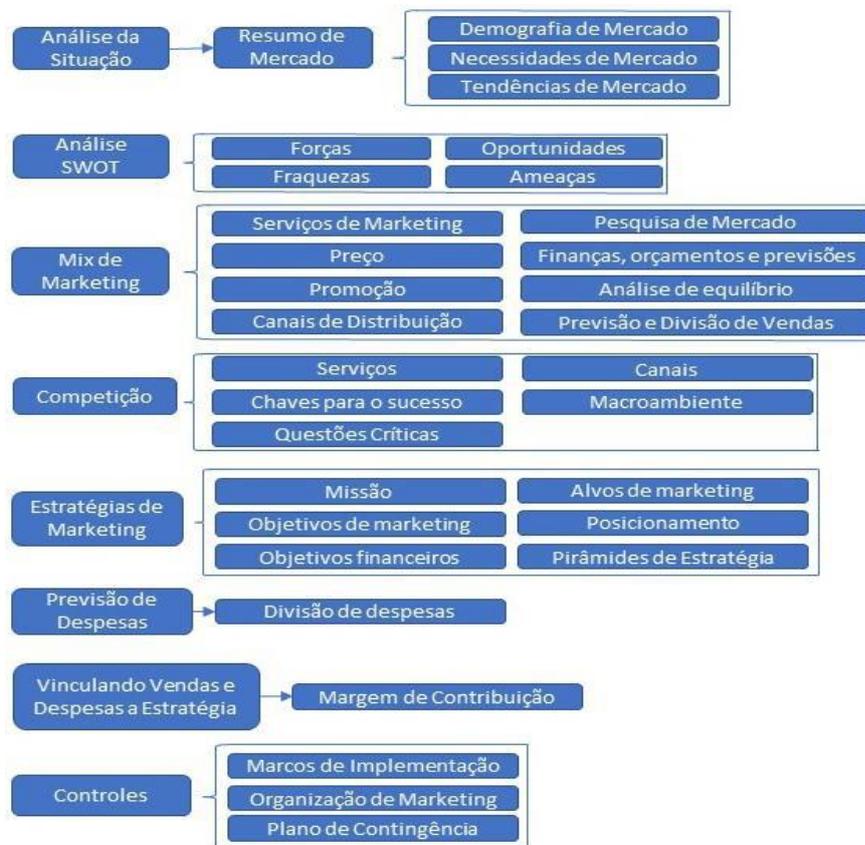
No ambiente organizacional, o plano de marketing completo tem sido aplicado com grande recorrência por gestores e empreendedores, por comunicar de forma mais ampla as estratégias de marketing para stakeholders próximos e mais distantes da empresa (Kotler & Keller, 2019). Por isso, ele foi selecionado pelos autores para fazer parte da proposição de modelo teórico para atingir o objetivo da pesquisa. A Figura 1 apresenta um plano de marketing do tipo completo, de forma detalhada.

Sob a ótica estratégica, para Cohen (1991), o plano de marketing deve atuar como um roteiro e comunicar à administração como sair de um ponto inicial do plano e alcançar os objetivos; Deve auxiliar no controle e monitoramento da gestão da implementação da estratégia; Além disso, deve ser capaz de informar a todos os participantes seus papéis e funções,

já que descrevem o uso de recursos de toda ordem; O plano de marketing, estimula o “pensamento” fazendo com que a organização utilize de forma eficiente e eficaz os recursos disponíveis. E por fim, o plano de marketing devem possibilitar a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Contudo, antes de iniciar um plano de marketing cabe à organização conhecer os fatores, sejam eles internos ou externos, que geram algum tipo de influência no contexto em que ela está inserida. Um outro aspecto importante, relacionado a este assunto é ter o conhecimento de como está seu produto/serviço no mercado e de quais são suas reais competências internas. De posse desse conjunto de informações, acredita-se que o plano de marketing poderá gerar resultados consistentes nos médio e longo prazos.

**Figura 1:** Composição de um Plano de Marketing Completo.



Fonte: Elaborado a partir de Kotler e Keller (2019).

Essa ferramenta poderá ser um apoio para decisões que definirão o futuro da empresa. O plano de marketing completo visa estruturar de maneira minuciosa cada componente que pode influenciar o negócio. O documento inicia com a análise profunda de mercado, conhecendo necessidades, tendências e demografia, afinal, caso o produto/serviço não tenha fit com o mercado consumidor, de nada servirá as etapas futuras. No desenvolvimento do plano define-se o mix de marketing e estratégias de marketing. E o modo que o negócio atuará no mercado, canais, promoção, preço, cada um desses elementos poderá ser utilizado para comunicar aos stakeholders a proposta que o produto/serviço oferta posicionando-se no mercado (Calvosa, 2010).

Dentre as vantagens, essa ferramenta identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados, ao estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Para Skacel (2005), os ganhos

práticos para a organização ao utilizar um plano de marketing estão: estabelecer objetivos específicos a serem perseguidos, fornecer meios de medir o progresso, prever ações corretivas em caso de variações e perseguir a lucratividade. Redigir um plano de marketing provoca a equipe a refletir e a ser proativa. Os vários níveis da organização trabalham juntos para evitar conflitos e omissões. Cada setor contribui na criação de uma estratégia geral, completa e coerente para com os objetivos do negócio. Outra preocupação deverá ser que o instrumento permita a organização acompanhar as demandas sociais e as mudanças necessárias nas formas de pensar e de querer consumir, que passam por uma revolução social e digital (Calvosa et al., 2020).

Uma organização é um conjunto de subsistemas, logo, o plano de marketing deverá estar alinhado ao planejamento estratégico e às demais áreas para seu funcionamento eficaz. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais de todo o conjunto, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso (Kotler & Keller, 2019). O sucesso do plano de marketing depende da habilidade de aplicar as teorias de marketing e suas estruturas para o problema específico que a organização lida (Chemev, 2020). E de conseguir adaptar a iniciativa empreendedora a um modelo de gestão e de orientação para negócios que seja aplicado às diversas realidades organizacionais (Leite et al., 2020).

## 2.2 Modelo de Negócios

Slywotzky (1996) explica que plano (ou modelo) de negócios é a forma como uma companhia (i) seleciona seus clientes, (ii) define e diferencia seus produtos e/ou serviços, (iii) estabelece quais tarefas deverá se incumbir e quais irá terceirizar, (iv) configura seus recursos, (v) interage com o mercado, (vi) oferece novos produtos e/ou serviços e (vii) consegue ter lucro. O modelo de negócios reflete um processo de descobrir qual valor criar e como oferecê-lo aos clientes de forma lucrativa. E essas atividades envolvem empreendedores e stakeholders, conjuntamente, para configurar um ciclo de valor (Meirelles, 2019).

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

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

O plano de marketing é um documento que estabelece os escopos de uma organização, referentemente a um próximo período de ações e determina programas de ação necessários à conclusão desses escopos (Toledo et al., 2007). Dessa forma, o plano de marketing tem como função não só ser um facilitador no dia a dia dos executivos, como também oferecer uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma organização, identificando as oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados (Toledo et al., 2007).

## 2.3 Business Model Canvas

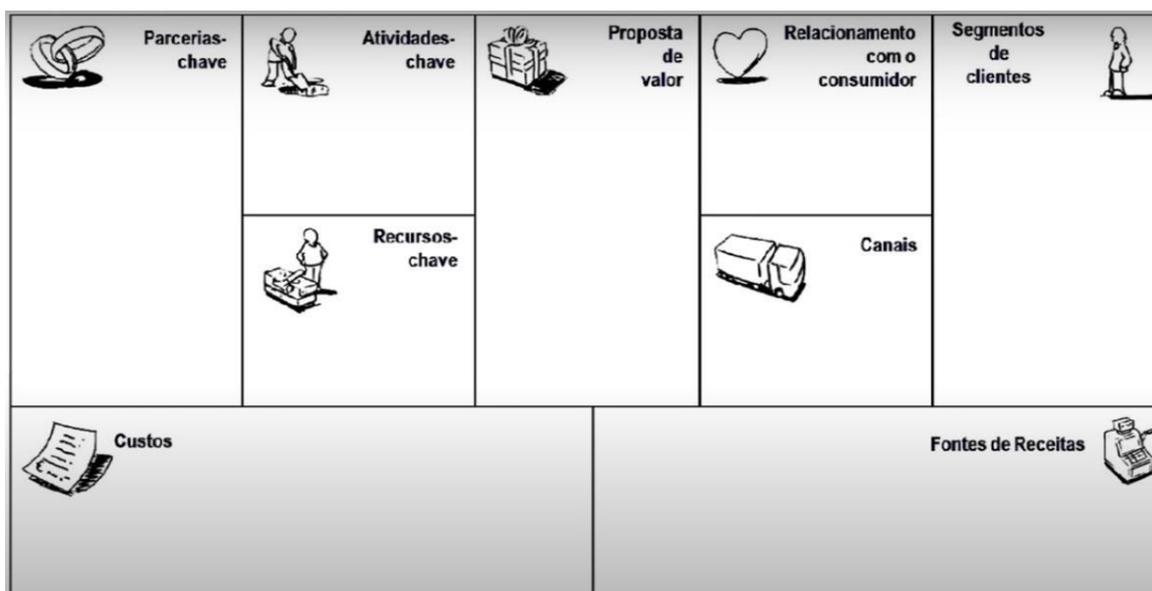
A ferramenta Canvas tem se destacado em usabilidade e utilidade para a estruturação de modelos de negócios. Por ser

simples, prática, dinâmica, de fácil assimilação e aplicabilidade em diversos tipos de empresas, de diferentes naturezas, porte e tempo de mercado, tal solução contribui e auxilia os negócios a estruturarem operações e elementos-chave de sua proposta. Esse modelo, representado graficamente na Figura 2, pode ser compreendido como uma dinâmica ferramenta de identificação de oportunidades e criação de modelos de negócio, com linguagem simples que permite descrever, manipular, compreender e transmitir ideias por meio de um quadro síntese (Almeida et al. 2020).

O Business Model Canvas (BMC), Business Model Framework, ou simplesmente, Canvas é apresentado em pequenos blocos de elementos-chave para a empresa que, quando preenchidos, mostre se determinada ideia faz sentido do ponto de vista financeiro, projetando assim, o desempenho de produtos e serviços caso fossem lançados no mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estudos recentes apontam que a adoção dessa ferramenta consegue auxiliar gestores a concentrarem-se na proposta de valor a ser ofertada para o seu segmento de clientes, melhorando assim, a compreensão e a comunicação dos investidores e sócios em relação às partes interessadas (Sort & Nielsen, 2018). O Canvas foi desenvolvido objetivando tornar o conceito de modelo de negócios fácil de operar, perceber, criar e manter valor a partir dos pontos-chave do próprio negócio, com uma visão holística e flexível (Osterwalder & Pigneur, 2003). Ele não exige grande especialização para ser usado ou lido, o que facilita sua difusão dentro do ambiente organizacional, além de ser ajustável a pequenos e médios negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

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

**Figura 2:** Representação Gráfica do Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O modelo Canvas poderá ser apresentado e utilizado em um quadro impresso em forma de pôster e as ideias construídas por meio de pequenos papéis adesivos colados no pôster, em que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, surgindo assim vários “esboços” de modelos de negócio. Os blocos posicionados do lado

direito representam o lado emocional e de valor para uma organização ou negócio, fazendo analogia ao lado direito do cérebro que representa a emoção. Já os blocos do lado esquerdo representam a eficiência, fazendo analogia à lógica (Osterwalder; Pigneur, 2010). Uma síntese de seus elementos é apresentada na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2:** Elementos do Canvas.

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

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

A Tabela 2 explica cada um dos nove blocos constitutivos do modelo Canvas. Eles estão contidos em quatro macros segmentos de orientação: i) produto (Proposta de Valor); ii) oferta de valor (Segmento de Clientes, Canais e Relacionamento), iii) infraestrutura (Recursos Principais, Atividades-Chave e Principais Parcerias) e iv) viabilidade financeira (Estrutura de Custos e Fontes de Receita), segundo Osterwalder e Pigneur (2010).

Desta forma, o plano de marketing é um plano que faz parte do plano estratégico abrangente da organização, uma vez que ele é voltado para um maior conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa está inserida. O plano de marketing gera informações valiosas para a organização e possibilita identificar as oportunidades de negócio mais promissoras. Desta forma ele constitui-se em um elemento fundamental para a tomada de decisão gestora, a partir de uma análise sistemática dessas informações e dados.

## 2. Metodologia

O caminho metodológico da pesquisa percorreu fases distintas como objetivos: (i) analisar a originalidade e relevância da junção entre os temas, (ii) realizar a validação da pesquisa bibliográfica que suporte as teorias e modelos

acadêmicos utilizados, (iii) seguir um caminho apontado pela pesquisa bibliométrica e (iv) realizar a proposta teórica, gráfica e descritiva do modelo consolidado.

A pesquisa iniciou-se com uma abordagem quantitativa, por meio de uma investigação bibliométrica - ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento, gestão da informação e do conhecimento (Guedes; Borschiver, 2005). A sua aplicação permitiu elencar trabalhos recentes entre indicadores quantitativos que suportassem e oferecessem apoio à questão de pesquisa levantada no trabalho, limitando a um grupo de trabalhos científicos a pesquisa bibliográfica.

Como abordagem qualitativa, a fase seguinte a revisão da literatura e a seleção de artigos científicos, entre literatura clássica e contemporânea, foi utilizada para compro o referencial teórico sobre os assuntos principais que sustentaram a proposição do modelo conceitual: plano de marketing, plano de negócios e Canvas. A seguir, estudos secundários foram selecionados e analisados, em suas proposições e aplicações organizacionais, compondo a fase da meta-análise.

A questão de pesquisa instituída no trabalho balizou os esforços dos pesquisadores para que, de forma teórica, nesse momento da pesquisa, pudesse ser sustentado e apresentado um primeiro modelo, justamente para que seja discutido em ambiente científico de evento, de forma construtiva pelos pares, críticas para aprimorar o framework proposto.

Segundo Polizei (2010), um modelo de negócios é composto por cerca de 70% a 90% do plano de marketing completo, premissa que suporta a tentativa de junção em ambos os planos em uma ferramenta mais robusta e completa para a aplicação nos ambientes comercial e mercadológico, em uma relação de interdependência. Esse foi o argumento para a proposição da investigação científica, a partir das limitações apresentadas pelo trabalho de Polizei (2010). Nessa pesquisa foi proposta uma relação entre o modelo de negócios Canvas, sugerido e elaborado por Osterwalder e Pigneur (2003, 2010), devido à sua aceitação e aplicabilidade nos meios acadêmicos e organizacionais, e a composição de um plano de marketing, ferramenta amplamente difundida e aceita nos meios acadêmicos e organizacionais (Kotler & Keller, 2019; Peter & Churchill Jr, 2012). A proposição apoia-se no apontamento de Oyedele (2016), que tece uma crítica sobre a necessidade de ferramentas mais densas, profundas e completas que permitam analisar o mercado e as estratégias organizacionais implantadas por gestores nas empresas competitivas.

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

### **3. Resultados e Discussão**

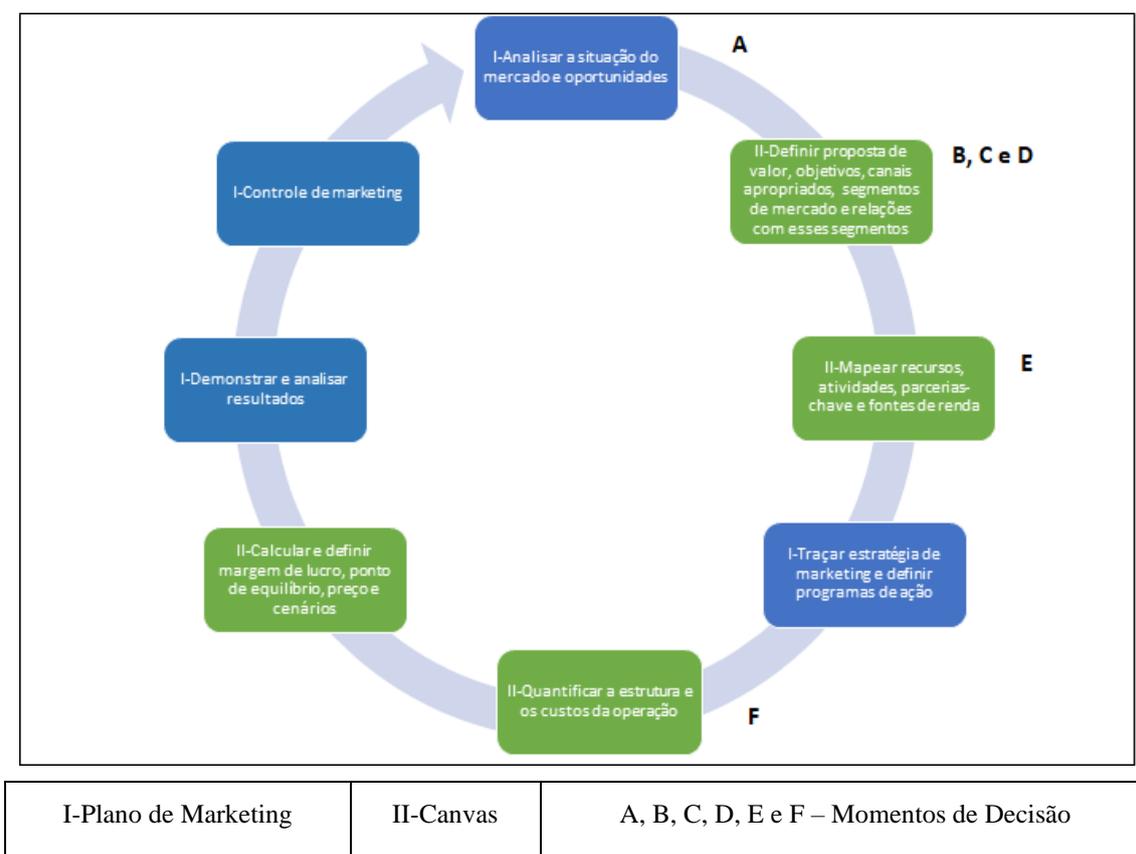
O objetivo principal do trabalho foi propor um framework contendo uma sequência de ações que possam ser utilizadas para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão sustentável e melhora de sua performance gerencial e comercial. Compreendeu-se que o modelo Canvas é uma ferramenta que permite planejar e analisar recursos das organizações e possui facilidades como exposição visual, simplicidade, abordagem global, entre outras. E um plano de marketing envolve uma comunicação em uma ação elaborada dos sócios e investidores para ser direcionada para outros stakeholders internos e externos, como gestores internos, colaboradores, parceiros comerciais, e em alguns casos, clientes atuais e prospectos.

A semelhança entre eles acontece no protagonismo oferecido ao stakeholder 'próprio negócio' (principalmente sócios e investidores) em um envolvimento e tomada de decisão para o alcance de objetivos definidos, porém em sentidos distintos (Calvosa, 2010). Enquanto o plano de marketing é viabilizado "a partir" ou "por meio" dos sócios e investidores, em um movimento "de dentro para fora", o plano de negócios será viabilizado "para" os sócios e investidores, "de fora para dentro", como forma de apresentar diretrizes e um caminho a seguir pela organização, em relação ao mercado e à concorrência, sendo importante a sua validação de viabilidade. Além de comunicar valor, essas ferramentas associadas também deverão ajudar na

tomada de decisão empresarial, para que o negócio seja dinâmico e competitivo, criando formas de desenvolver propósito e significado (Calvosa, 2020).

Encontrou-se na literatura um conjunto de trabalhos científicos identificando a ferramenta Canvas como aderente e adequada à tomada de decisão e ao estabelecimento de estratégias em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo (Raash; Scholz, 2020; Silva et al., 2021; Sampaio Neto et al., 2021), o que teoricamente, parece estar em consonância com a proposição de um plano de marketing (Kotler; Keller, 2019). E, com isso, estabelecer diretrizes para o alcance de objetivos e metas de forma planejada e envolvente, mudando apenas o sentido do fluxo de responsabilidade, instrução e orientação do processo (Calvosa, 2010). E parece ser uma lacuna acadêmica e científica, o estudo de um modelo que analise, de forma conjunta, esses desafios ou circunstâncias organizacionais (Periódico Capes, 2021). Para atingir tal finalidade, os autores propuseram um modelo contemplativo, que oferecesse sinergia e interface entre um plano de marketing completo e o modelo de negócios Canvas, como poderá ser visto na Figura 3.

**Figura 3:** Representação Estética do Modelo Contemplativo de Decisões.



Fonte: Autores.

A Figura apresenta elementos conjuntos das ferramentas plano de marketing completo e Canvas. A legenda em algarismos romanos mostra a origem dos passos de cada ferramenta adotada, em um modelo híbrido, para melhor sustentar a tomada de decisão gestora. São oito etapas cada uma representando um momento de combinação das duas ferramentas; representadas por letras maiúsculas, os momentos de decisão são ocasiões em que o gestor tem a responsabilidade de avaliação e decisão de prosseguir, ou não; cada “momento” será explanado na Tabela 3 abaixo que possui relação direta com o framework proposto.

O framework é iniciado com a decisão do gestor de estruturar/reestruturar o seu modelo de negócios; a primeira ação

do modelo é “Analisar a situação de mercado e oportunidades” a profundidade desta etapa orientará as decisões em todo o restante do processo, já que mapeará a situação de mercado de maneira detalhada e prospectando dados e informações que poderão contribuir para as decisões que seguirão.

Na sequência busca-se definir os seguintes itens: proposta de valor, objetivos, canais apropriados, segmentos de mercado e relações com esses segmentos, de forma a identificar se foi possível encontrar oportunidades viáveis para o negócio ou se é necessário realizar uma nova prospecção. Nesta etapa também o gestor deve avaliar e decidir sobre a eficiência dos canais selecionados para que a mensagem chegue aos clientes e que tipo de relação quer manter com estes.

Concluída a etapa anterior, segue-se com a atividade de mapear recursos, atividades, parcerias-chave e fontes de renda. Deve-se determinar: parcerias fundamentais; que recursos não podem faltar para no negócio; que atividades sustentam o negócio e toda sua cadeia ponta-a-ponta. Aqui, faz-se uma reflexão sobre se os elementos-chaves definidos, conseguirão dar o suporte necessário para sustentar as estratégias e os programas de ação, caso não, deve-se reavaliar tais elementos.

A ação seguinte propõe ao gestor decidir sobre em que sentido as ações de marketing serão aplicadas, tais como: ganho de participação de mercado, penetração de mercado, aumento de x% no faturamento, entre outros. E define e detalha de forma direta questões como: o que será feito, quem fará, quando, como, dentre outras.

Com os elementos-chave definidos, a etapa que segue é “Quantificar a estrutura de Custos da operação”. Assim, o gestor deve refletir sobre quanto custará ao negócio a realização do proposto. Deve-se verificar também se os custos são coerentes com toda a estrutura que precede. Segue-se então para a próxima ação quando se propõe o cálculo e definição dos elementos financeiros do negócio (margem de lucro, ponto de equilíbrio, preços e cenários).

A etapa seguinte é “demonstrar e analisar os resultados”. Aqui, apura-se as diferenças entre projeção e realização. Busca-se aqui gerar base de dados para futuras análises, comparações de desempenho e fundamentação de indicadores. A ação “Controle de marketing” consiste na verificação de quais estratégias estão obtendo sucesso na concretização dos objetivos preconizados. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa em atingir esses objetivos (Mangini et al., 2019), buscando possíveis margens para ajustes, correções e implementações o que faz gerar, portanto, o aprendizado e melhorias a serem implementadas que poderão ser aproveitados na ação opcional de retroalimentação; é por esse canal que os dados e aprendizados poderão, caso assim o gestor decida, alimentar o sistema, permitindo reflexão e evolução em cada etapa do processo.

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

**Tabela 3:** Plano de Marketing e Canvas Combinados.

	Decisões	Descrição	Reflexões para a tomada de decisão	Produtos esperados	Contribuições para a tomada de decisão
Etapa 1	A	Nesse momento de decisão o gestor deve examinar se de fato há oportunidades com adequação para a proposta.	Para quem está se buscando desenvolver soluções? Qual a situação atual do mercado? Foram identificadas oportunidades viáveis para o negócio? Quais segmentos serão atendidos?	Embasamento profundo do mercado, auxiliando na tomada de decisão de quais segmentos de clientes focar.	Estas etapas propõem uma análise em profundidade sobre elementos norteadores do processo e auxiliarão as demais decisões que se seguem. O gestor deve avaliar e analisar dados de mercado sobre o seguimento, setor e produtos relacionados.
	B	A clareza da proposta e dos objetivos poderão ajudar o gestor na tomada de decisão e mensuração dos resultados.	Quais são os objetivos do negócio? Que problema identificado o negócio oferece uma solução? Que benefícios os clientes obterão? Qual a proposta de valor?	Soluções adequadas aos segmentos de clientes comunicando-se por canais geradores de resultados.	
Etapa 2	C	O gestor deve analisar e decidir sobre a eficiência dos canais, pois será o caminho que permitirá que a solução proposta chegue até os clientes.	Como a proposta de valor vai chegar até o cliente? Por quais canais o segmento está mais presente?	Maior valor para o segmento por meio do tipo de relacionamento que mais valoriza.	Estas etapas auxiliam o gestor a analisar e decidir sobre a eficiência dos canais selecionados em alinhamento com a proposta de valor definida. Os gestores devem avaliar que soluções mais se adequam aos segmentos de clientes e por quais canais terá maior eficiência.
	D	A decisão do gestor sobre o tipo de relacionamento que será praticado deverá estar em sintonia e satisfazer os segmentos e suas demandas.	Que tipo de relacionamento será mantido com o cliente? O relacionamento escolhido possui coerência e alinhamento com a proposta e os objetivos definidos?	Clareza de interdependência de partes e agentes-chaves que permitem as soluções chegarem aos clientes.	
Etapa 3	E	Definir os elementos fundamentais é crucial, de modo que será por intermédio deles que o negócio poderá ser operacionalizado.	O que será feito? Quem fará? Quando? Como? Em que prazo?	Elementos de aprendizado contínuo que possibilita a correção de desvios indesejados, e incorporação de mudanças.	Essas etapas propõem ao gestor uma oportunidade de reflexão sobre a definição do tipo de relacionamento com o segmento escolhido, bem como o quanto a proposta de valor custará a empresa.
Etapa 4	F	O gestor deve refletir e decidir se sua estrutura de custos está compatível com a proposta oferecida os segmentos.	Os elementos-chave que foram definidos darão suporte para sustentar as estratégias?		

Fonte: Autores.

O Quadro 3, complemento da Figura 3, modelo teórico proposto envolvendo as ferramentas Plano de Marketing e Canvas de forma conjunta, apresenta de forma mais detalhada as etapas e os momentos de decisão descritos na figura. É esperado que a concentração dessas informações contribua para a tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores, uma vez que, além da descrição, o quadro apresenta reflexões e contribuições para a tomada de decisão, além de descrever produtos esperados em cada etapa de forma a guiar de maneira mais sólida e execução destas. É um primeiro esforço de unir em perspectiva, duas ferramentas, uma de viés mais interno ao negócio, com outra de viés mais abrangente e externo, para que a partir da construção e aprimoramento avance em robustez e utilidade prática.

A proposta do framework considerando o quadro contempla os momentos de decisão gerencial diante da identificação inicial da oportunidade de negócios. O momento de decisão A e sua descrição, relaciona-se com o conjunto de reflexões que podem ser realizadas a partir das perguntas retóricas propostas no modelo. Assim, para cada etapa e para cada decisão o gestor analisa a descrição da etapa em que está inserido e reflete sobre as perguntas relacionadas a esta etapa. Após refletir e considerar essas questões sobre seu negócio, o gestor deve verificar e os produtos que são esperados. Os produtos funcionam como elementos orientadores que indicam que o gestor está no caminho correto de sua tomada de decisão. Diretamente relacionados aos produtos esperados estão as contribuições para a tomada de decisão. Elas funcionam como elementos de reflexão para o aprendizado após percorrido todo o caminho por cada etapa e possibilitam uma reflexão sobre todo o processo, além de contribuir para a internalização dos conhecimentos adquiridos.

#### 4. Conclusão

Será possível, no ambiente organizacional, apresentar uma tomada de decisão gestora com base na análise conjunta nas ferramentas plano marketing e plano de negócios, partindo da premissa que envolvem a estruturação de uma estratégia complexa? A partir dessa questão central, foi possível descrever a relação teórica existente entre plano de marketing e modelo de negócios, principalmente, por meio das pesquisas de Calvosa (2010), Polizei (2010), Peter e Churchill Jr (2012), Oyedele (2016), Kotler e Keller (2019), Raasch e Scholz (2020), Silva e colaboradores (2021), Sampaio Neto e colaboradores (2021), apoiado na originalidade verificada em Periódico Capes (2021). O objetivo do trabalho foi atingido a partir da proposição de um framework, de acordo com a análise das pesquisas bibliográficas, meta-análise e uma oportunidade didática detectada, em um modelo preliminar teórico, que sugeriu uma avaliação mais densa e mais profunda, com o critério de atingir melhor performance gerencial e comercial na tomada de decisão do ambiente organizacional

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

A contribuição teórica do trabalho foi estabelecer relação entre os conceitos de plano de marketing e plano de negócios, trazendo para novos pesquisadores uma literatura atualizada de apoio a interface entre os temas propostos; tal relação se apresenta convergente ao potencial suporte à tomada de decisão gestora. A contribuição prática do trabalho foi a elaboração e descrição de um modelo consolidado e autoaplicável no ambiente organizacional de tomada de decisão a partir de elementos mercadológicos e comerciais, presentes no cotidiano do gestor e da organização.

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

Como sugestão de futuras investigações sobre o tema, sugere-se a aplicação do framework a diferentes públicos (acadêmicos e gestores organizacionais de empresas competitivas), visando validá-lo e com o intuito de verificar sua

aplicabilidade organizacional.

## Referências

- Almeida, E. O.; Miyatake, A. K.; Utida, M. A. (2020) Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC). *Brazilian Journal of Development*. v. 6, n. 3, p 13757-13764. Mar. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n3-295>
- Argan, M., Argan, M., Aydınoğlu, N. & Özer, A. (2022). The delicate balance of social influences on consumption: A comprehensive model of consumer-centric fear of missing out. *Personality and Individual Differences*, 19, [111638]. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111638>
- Barney J.; Wright M.; Ketchen D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641.
- Batista, L.; Abdalla, M.; Calvosa, M. V. (2009). Hélice tríplice no Brasil: a entrada da universidade nas parcerias público-privadas. In: *Seminários de Administração - XII SEMEAD*. São Paulo.
- Beeler, L., Zablach, A., & Rapp, A. (2022). Ability is in the eye of the beholder: How context and individual factors shape consumer perceptions of digital assistant ability. *Journal of Business Research*, 148, 33-46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.045>.
- Berry, T.; Wilson, D. (2000). *On Target: The Book on Marketing Plans*. Eugene: Palo Alto Software.
- Calvosa, M. V.; Ferreira, M. (2021). Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX? In: XLV *EnANPAD - ANPAD*, Curitiba.
- Calvosa, M., Carvalho, C., Lima, M., & Januário, E. (2020). Liderança e as Mídias Sociais Virtuais. In: *XXIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA – USP*, São Paulo.
- Calvosa, M. V. (2021). Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 11, p. 1-32. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23004>>. Acesso: 08.nov.2021.
- Calvosa, M. V. (2010). *Gerência de Vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro: *Fundação CECIERJ*.
- Chemev, A. (2020). *The marketing plan handbook*. Cerebellum Press. <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=rY3mDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+plan&ots=8BOAsHG0f&sig=eLXI3YvfoPMIAMHMWqNXW7thE#v=onepage&q=marketing%20plan&f=false>>.
- Cooper, R. G. (2000). Winning with new products: do it right. *Ivey Business Journal*, v.64, n.6, p.54-60, Jul/Ago.
- Cooper, R. G.; Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *The Journal of Product Innovation Management*, v.4, n.3, p.169-184.
- Cohen, W. A. (1991). *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning and Implementation*. (2nd ed.). New York: *Macmillan Publishing Company*.
- Digital 2021. (2021). The Latest Insights Into The ‘State Of Digital’. <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>>. Acesso: 29.mai.2021.
- Fernandes, A. L, Ferreira, M., & Calvosa, M. V. D. (2021). A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. *Revista de Casos e Consultoria*, 12(1), e26972.
- Ferreira, M.; Nascimento, D. V. (2020). Orientação para mercado: plano de comunicação e marketing como indutor da pequena empresa. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing UNIMEP*, v.8, n.2, Mai/Jul. 2020.
- Galvão, K. S.; Silva Neto, O. S.; Santos, J. F. D.; Raboni, P. L. (2016). Análise dos modelos de precificação de ativos sob uma abordagem epistêmica do positivismo / pós-positivismo e do construtivismo. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n. 1, pp. 228-242. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131409>.
- Guedes, V.; Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da científica e tecnológica. In: *Encontro Nacional de Ciências da Informação*, Salvador/BA.
- Hughes, P., Hodgkinson, I., Morgan, R., Hughes, M., & and Hughes, C-H. (2020). Product-market planning capability and profitability. *Industrial Marketing Management*, 90, 370-379. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.007>
- Kotler, P.; Keller, K. (2019). *Administração de Marketing*. 15 ed. São Paulo: *Editora Pearson*.
- Leite, R., Krakauer, P., & Calvosa, M. (2020). Mentorias Spot: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. In: *XI Egepe - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- Mangini, E. R.; Urden, A. T.; Conejero, M. A., (2019). Desenvolvimento e aplicação de plano de marketing em empresa vinícola / development and application of a marketing plan in a winery company. *cpMark - Caderno Profissional de Marketing UNIMEP*, v.7, n.1, Jan/Mar.
- Meirelles, D. S. (2019). Modelo de Negócio e Estratégia: Em Busca de um Diálogo a partir da Perspectiva do Valor. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 23, n. 6, p. 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>.
- Moenck, M., Roth, E., Bohné, T., Romero, D., Stahre, J. (2021). Augmented Workforce Canvas: a management tool for guiding human-centric, value-driven human-technology integration in industry. *Computers & Industrial Engineering*, 163, [107803]. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107803>.

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2003). An ontology for e-business models. In W. L. Currie (Ed.), *Value creation from e-business models* (p. 65-97). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6140-9.X5000-0>.
- Oyedele, A. (2016). Emerging market global business model innovation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 18 Issue 1, p.53-62.
- Peter, P.; Churchill Jr, G. (2012). *Marketing: criando valor para os clientes*. 3 ed. São José dos Campos, SP: Saraiva.
- Periódicos Capes. (2021). Site do Ministério da Educação. <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. 2 ed. Rio de Janeiro: *Campus*.
- Polizei, E. Plano de Marketing. (2010). *ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 2, n. 2, p. 184 -186.
- Raasch, V.; Scholz, R. (2020). Design de Negócios Canvas como tecnologia social. *Otra Economía*, v. 13, n. 23, pp. 126-144.
- Rosa, J. A.; Maróstica, E. (2012). *Modelos de Negócios: Organizações e Gestão*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sampaio Neto, A.; Oliveira, A. de; Sila, A. da; Pacheco, C. (2021). Innovative Business Model: The Production of Tamarind Jam with Pepper in the Northeastern Semiarid. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJARS)*, v. 8, n. 1. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.81.24>.
- Silva, J. P. M.; Guimarães, L.; Castro, J. M. (2021). Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 25, n. Spe. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200221.en>
- Silva, F. M.; Marciano, P. O. (2017). RECC – *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, v. 4, n. 1, p. 79-97.
- Skacel, R.K. (2005). *Plano de Marketing*. São Paulo: *NBL Editora*.
- Slywotzky, A. J. (1996) *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Sort, J. C.; Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 20, n. 1, p.10-33.
- Nielsen, C.; Lund, M (Eds.). (2012). *Business Model: networking, innovating and globalizing*. *Ventus Publishing Aps*.
- Toledo, L. A., Perrotta, K., & Petraglia, J. (2007). Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. *EGesta*, 3(2), 74-100.
- Villanova, D.; Bodapati, A.; Puccinelli, N.; Tsiros, M.; Goodstein, R.; Kushwaha, T.; Suri, R.; Ho, H.; Brandon, R.; Hatfield, C. (2021). Retailer marketing communications in the digital age: getting the right message to the right shopper at the right time. *Journal of Retailing*, v. 97, n. 1, p. 116-132, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>
- Wind, J.; Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issues. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n.1, p.1-12, Fev.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). The business model: *Recent developments and future*.