

Empreendedorismo, Inovação e Economia Criativa

Aula 13

Do processo criativo para execução: modelos Canvas

Objetivos Específicos

- Conhecer o Modelo Canvas como ferramenta para construção do modelo de negócios.

Temas

Introdução
1 Definições
2 Aplicações
3 Etapas
4 Exemplos
Considerações finais
Referências

Introdução

Nesta aula vamos conhecer o **Modelo de Negócios Canvas** ou **Business Model Canvas**. Essa metodologia, busca auxiliar empreendedores inovadores a definir um modelo de negócio a partir da identificação de uma ideia que transforma-se na proposta de valor principal deste negócio.

A metodologia prevê a estruturação de uma ideia em blocos, que se relacionam de forma dinâmica e simples, permitindo ao empreendedor visualizar todo o negócio em uma folha de papel. Dessa forma, o empreendedor visualiza, propõe, constrói e reconstrói propostas inovadoras de forma rápida e prática.

O Modelo Canvas é constituído a partir do inter-relacionamento de nove fatores-chave: proposta de valor em oferta, segmento de clientes a ser atendido, tipo de relacionamento que se buscará e canais por meio dos quais se dará esse relacionamento, principais parcerias a serem estabelecidas, atividades-chave e recursos-chave para a proposta, e por fim estrutura de custos e receitas.

Importante



A aplicação do Canvas é possível tanto para a proposição de novas ideias e negócios, quanto para a reformulação deles, apresentando relevância significativa na importante fase de ideação do projeto, onde se apresenta a ideia e se colhem opiniões que visam aperfeiçoá-la. Sua aplicação deve ser vista como um primeiro passo que, após apresentado e discutido evoluirá para outras formas de planejamento.

E se esse é o primeiro passo para estruturar uma nova ideia de negócio, vamos começar?

1 Definições

Atualmente a dinamicidade das informações fez com que surgissem novas técnicas para estruturar as ideias de forma a desenvolver e implantar um novo negócio. Diante disso, o Modelo de Negócios Canvas tornou-se um grande sucesso mundial, sendo adotado pelas novas gerações de empreendedores.

Modelo de Negócios Canvas, Modelo de Negócios Canvas, ou simplesmente Canvas. Essa ferramenta ganhou relevância com a publicação do livro Business Model Generation, do suíço Alex Osterwalder e do belga Yves Pigneur. No Brasil podemos encontrar essa obra sob o título de Business Model Generation: modelo de negócios inovadores, publicado em 2011.

Resultado de um esforço colaborativo de 470 pessoas de 45 países distintos em um trabalho que levou 6 meses para ser concluído, a metodologia proposta por Osterwalder e Pigner trabalha nove esferas de um sistema administrativo representado nos limites de uma única folha, e cujo entendimento representa um modelo de negócio. O mercado atual exige dos empreendedores novos modelos de negócios, que criem valor para cliente, empresa e sociedade. Diante dessa realidade o Modelo de Negócios Canvas ganhou destaque no âmbito dos estudos sobre empreendedorismo e inovação, colocando-se lado a lado com abordagens bastante conhecidas, tais como Design Thinking, Mapa Mental, entre outros.

Teece (2010) descreve modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam: a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. O Modelo de Negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja visualizada como um sistema, constituído de diferentes partes que se integram e interdependente entre si.

No âmbito do nosso estudo conceituaremos o Modelo de Negócios Canvas como uma ferramenta de representação visual onde se ilustra um sistema administrativo que sustentará um determinado modelo de negócio. Aqui, representação visual nos dá a noção gráfica da ferramenta, por sistema administrativo compreendemos a junção das funções administrativas que sustentarão a estratégia do negócio.

Figura 1 – A lógica da criação



O Modelo de Negócios Canvas constitui-se de nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor para cliente, organização e sociedade. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

É elaborando o CANVAS, que o empreendedor estrutura suas ideias visualizando, assim, seu futuro negócio. É um espaço livre para soltar a imaginação sobre sua ideia de negócio, permitindo-se pensar de forma inovadora sobre a uma proposta de valor única.

Para isso, o empreendedor deve responder a 9 questões chaves:

1. Proposta de valor: o que você oferece que é único no mercado?
2. Segmento de clientes: quem é o cliente alvo?
3. Atividades chave: o que exatamente você realiza, e que é o produto ou serviço ofertado?
4. Parcerias estratégicas: que empresas ajudarão a compor melhor essa oferta?
5. Fontes de receita: como você cobra, e quais são os drivers de receita?
6. Estrutura de custos: quais drivers são geradores de custos?
7. Recursos principais: qual a infraestrutura, recursos ou serviços de base necessários para entrega da proposta de valor?
8. Canais de comunicação e distribuição: como o produto/serviço chega até o cliente?
9. Relacionamento com o cliente: como a empresa e a marca se comunicam com ele?

O quadro Canvas é simples, facilmente entendido por todos e completo por permitir uma visualização geral do negócio, facilitando o entendimento das necessidades do futuro plano de negócios.

Importante



Para aprofundar os estudos e o que dizem pesquisados e curiosos de todo o mundo sobre o tema, você pode acessar Business Model Innovation Hub e fazer parte deste grande movimento. Aproveite a oportunidade para se conectar e trocar ideias e experiências com outros empreendedores na comunidade brasileira. Visite a MEDIATECA para ter acesso ao link.

2 Aplicações

O objetivo da criação da ferramenta Modelo de Negócios Canvas é permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).

Na prática



Sendo assim, sua aplicação é válida em diferentes aspectos de implementação de ideias, sejam elas pessoais ou organizacionais, levando em consideração que para a implementação de novas ideias no mercado é de fundamental importância planejar as atividades e áreas que devem ser priorizadas nas estratégias da empresa, evitando desperdício com atividades que não conduzem o empreendedor ao resultado planejado.

Quanto ao processo de elaboração de um Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que perguntas sobre o que, para quem, como e quanto, no âmbito organizacional podem ser entendidos como oferta, clientes, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas áreas principais do negócio precisam estar muito bem definidas pelo empreendedor, de forma que a estruturação lógica das ideias garantam ao negócio ao alcance dos objetivos.

Quanto ao processo de construção, Osterwalder e Pigneur (2011b) recomendam que o Canvas seja impresso e as ideias construídas por meio de post-its, desta forma é possível que várias pessoas possam discutir juntas os elementos que o compõem. O uso do post-it é para deixar o processo mais dinâmico e flexível, de forma a modificar as propostas e ideias de forma rápida e prática, sempre que necessário.

Essa dinamicidade da ferramenta se traduz em um diferencial que podem ser resumidos em quatro pontos (SEBRAE, 2013):

Pensamento Visual - Consiste em usar desenhos para representar ideias ou situações. A utilização do pensamento visual, permite ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para um Quadro, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam.

Visão sistêmica - É a possibilidade de compreender o todo baseado em uma análise das partes e da interação entre elas. Ao olhar para o Quadro é fácil ver o todo na relação das partes, ou seja, ver todo o negócio pelos nove blocos relacionados.

Cocriação - Pela possibilidade de ser visual e permitir a visão sistêmica, torna-se muito mais simples que, pessoas não envolvidas diretamente no negócio, possam apoiar, ajudar e colaborar na construção e análise do modelo.

Simplicidade e aplicabilidade - O Modelo de Negócios é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas, seja para iniciar um negócio, seja para inovar em empresas já constituídas.

Diante dessa realidade, sua aplicabilidade é indicada para empreendedores/ empresários que desejam:

1. Abrir empresa
2. Formalizar negócios
3. Atuar em novo (s) segmento (s) e/ou lançar novos produtos e/ou serviços.

Para tanto, é necessário por parte do empreendedor:

1. Clareza do segmento que deseja atuar
2. Breve conhecimento do mercado desse segmento:
 - a. Hábitos do consumidor/usuário
 - b. Oportunidades e ameaças reconhecidas
 - c. Pontos fortes e fracos dos concorrentes
3. Breve análise de qual seria o diferencial competitivo do seu negócio.

Para saber mais

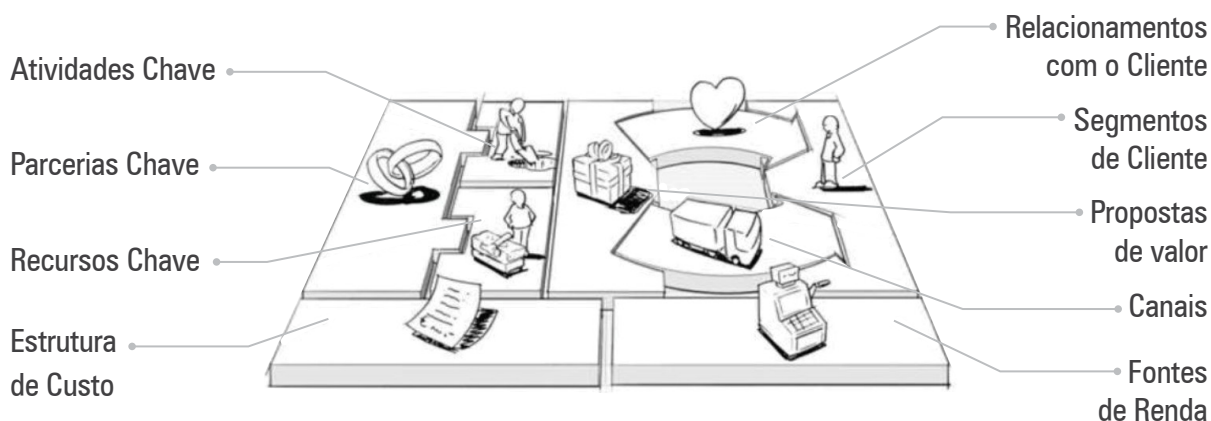
Alguns exemplos de Modelo de Negócio Canvas de sucesso são: Apple, Mercado livre, Peixe Urbano, Airbnb, Buscapé, Netflix, entre outros. A visualização do exemplo de um caso já consolidado permite enxergar como a empresa definiu sua proposta de valor e trabalhou todos os pontos de forma a reestruturar seu modelo de negócio tornando-o sucesso mundial. Visite a Midiateca da disciplina para conhecer um pouco sobre algumas das principais startups brasileiras.

3 Etapas

O Modelo de Negócios Canvas é caracterizado por um quadro dividido em nove blocos que representam nove funções ou áreas de uma empresa. O objetivo principal no preenchimento do quadro é extrair propostas de valor que atendam e potencializem os principais objetivos desejados, definindo a melhor forma da organização estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro, antes de partir de fato para a formatação do produto ou serviço.

Para elaboração do Modelo de Negócios Canvas utilizamos como base o quadro a seguir.

Figura 2 – Quadro do modelo de negócios Canvas



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (pp. 18-19, 2011).

No bloco Proposta de Valor (Value Proposition) são identificadas as propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. Nesse bloco, a pergunta: Porque o cliente escolhe uma empresa, deve ser respondida. É uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Exemplo de propostas de valor podem ser Conveniência, Personalização, Apoio a decisão, Rapidez, Redução de custos, entre outros. Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos, sobre os quais todo o restante do Canvas se apoiará.

Para saber mais

Para conhecer mais sobre Proposta de Valor, acesse a Cartilha – O quadro do Modelo de Negócio - Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios, do Sebrae. Na página 24 você encontrará exemplos que ajudarão na definição do valor do produto ou serviço que será ofertado aos seus clientes. Visite a Mídiateca da Disciplina para ter acesso ao link. Caso você escolha se aprofundar neste tema, mantenha este texto com fácil acesso, pois indicaremos, ao longo do texto, mais pontos interessantes para ler nesta mesma Cartilha, ok?

Nakagawa (2013) apresenta que a construção da Proposta de Valor, embora seja resultado da pergunta o que? deve também responder as seguintes questões:

- Que valor (benefício) sua empresa entregará aos clientes?
- Qual problema do seu cliente será resolvido?
- Que tipo de pacote de produtos/serviços estará oferecendo para cada segmento de clientes?
- Quais necessidades dos clientes serão satisfeitas?

São elementos que podem contribuir para a criação de valor ao cliente: novidade/ inovação, desempenho, personalização, qual necessidade do cliente será atendida, design, marca / status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência/ usabilidade.

Após a definição da proposta de valor, segue-se para o bloco “Segmentos de Clientes (Customers Segments)”, onde busca-se mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. É o momento da definição do nicho de cliente. Quanto melhor a compreensão dos clientes mais clara a definição do negócio. O Sebrae (2013) define que grupos de clientes representam segmentos distintos quando:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Para tanto, é interessante responder as seguintes questões:

- Para quem estamos criando valor?
- Quem são nossos clientes mais importantes?
- Quais são os arquétipos de clientes?

Agora que já definimos os clientes potenciais e a propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos interajam de forma a tornar a ideia viável. O próximo passo é o bloco **Canais de Distribuição** (Channels), essa etapa define como seu produto ou serviço chegará ao cliente, exemplo entrega em domicílio, Site de conteúdo, Newsletter, Atendimento presencial, entre outros, através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor. Pode ser operacionalizado pelo proprietário ou por parceiro diretos e indiretos definidos segundo critérios que garantam a excelência da operação.

Para saber mais

Para conhecer mais sobre o Segmentos de Clientes, acesse a Cartilha novamente – O quadro do Modelo de Negócio - Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios, do Sebrae. Na página 26 você encontrara definições que servirão de orientação na definição dos clientes que pretende atender. E aproveitando, para saber mais sobre os Canais de distribuição, leia o texto que das páginas 28-29, ok?

O próximo passo é entender como se darão os Relacionamentos com os Clientes (Customer Relationships), que deve ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio. Quais ações serão realizadas para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e fidelizar o mesmo.

Quadro 1 – Tipos de Relacionamento com o Cliente

Tipos de relacionamento	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Assistência pessoal	Interação humana, seja no ponto de venda, call center ou e-mail	Serviços de TV a cabo
Assistência pessoal dedicada	Interação humana, com representantes inteiramente dedicados a grupos de cliente	Bancos, que mantêm um gerente específico para orientar os clientes de acordo com o perfil deles
Self-service	A empresa provê os meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo	Restaurante que serve a quilo
Serviços automatizados	Mais sofisticado que o self-service, a empresa utiliza recursos de automação para que o cliente obtenha o produto ou serviço	Máquinas de venda de refrigerantes
Comunidades	Comunidades on-line para envolver clientes em torno de um produto ou de problemas que o produto resolve	Clube Nespresso, site que reúne clientes para comprar café, máquinas de café e acessórios
Cocriação	Busca o envolvimento do cliente para a criação ou o desenvolvimento de produtos e serviços	Camiseteria, site de venda de camisetas em que os clientes criam seu próprio desenho

Fonte: adaptado de SEBRAE (p. 30, 2013).

Os blocos apresentados mostram a essência do negócio, representam aquilo que será percebido pelo cliente. Cada bloco deve integrar-se a proposta do bloco anterior imprimindo coerência e lógica para a operação como um todo.

O passo seguinte é identificar como e o quanto a empresa ganhará de dinheiro. Os Recursos-chave (Key Resources) são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. Podem ser Equipes, Máquinas, Investimentos e Plataformas de tecnologia. Para melhor estruturação desse bloco, Nakagawa (2013) apresenta as seguintes questões a ser respondidas:

- Quais recursos-chave serão necessários para a concretização da proposta de valor?
- Quais outros recursos-chave serão demandados pelos canais de distribuição, para relacionamento com clientes e para a geração de receitas?

O próximo bloco, atividades-chave (Key Activities), são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos.

Nakagawa (2013) apresenta as seguintes perguntas a ser respondida sobre atividades-chave:

- Quais atividades-chave serão realizadas para a concretização da proposta de valor?
- Quais outras atividades-chave serão realizadas para a execução dos canais de distribuição, para o relacionamento com clientes e para a geração de receitas? (NAKAGAWA, 2013, p. 94).

Em seguida, o bloco parceiros-chave (Key Partners) são todos aqueles que podem contribuir tanto com as atividades-chave quanto com os Recursos-chave para que você atenda sua proposta de valor.

Nakagawa, apresenta as perguntas a serem respondidas nesse bloco:

- Quem são os parceiros-chave?
- Quem são os fornecedores-chave?
- Que recursos-chave serão adquiridos dos parceiros?
- Que atividades-chave serão executadas pelos parceiros?

(NAKAGAWA, 2013, p. 94)

Essas definições direcionam o empreendedor a escolha de três tipos de parceiros, conforme apresenta Sebrae (2013), a saber: Otimização e economia de escala, Redução de risco e incerteza, Terceirização (serviços, infraestrutura).

Para saber mais

Para conhecer mais sobre os Tipos de Recursos-chave e Atividades-chave, leia a página 34 e 35 da Cartilha do Sebrae. Você encontrará os tipos de recursos e atividades com exemplos para cada um.

E sobre os Tipos de parcerias principais que o empreendedor pode desenvolver para implementar o seu negócio, visite a página 36.

Finalizado os blocos do campo esquerdo do quadro, onde já foi definido O que? Para quem? E o Como? O último questionamento é quanto? Quanto vou ganhar e quanto vou gastar. Nesse momento você encontrará respostas para o bloco de Fontes de Receita e Custos.

Figura 3 – Quadro Canvas



Fonte: SEBRAE (2013, p. 19)

Sobre as Fontes de Receita Nakagawa (2013), apresenta os seguintes questionamentos:

- O que os clientes estão realmente prontos para comprar?
- Como pagarão pelas compras?
- Com quanto cada fonte de receita contribuirá para as receitas totais?

(NAKAGAWA, 2013, p. 94)

É o momento de descobrir que há várias formas de cobrar pelo seu produto ou serviço e de pensar no quanto cobrar.

As respostas aquelas perguntas propostas por Nakagawa (2013) suscitarão os seguintes tipos de receita: Vendas diretas, Pagamento pelo uso Assinaturas, Aluguel, Licenciamento, Comissões, Anúncios.

Respondidas todas as perguntas apresentadas ao longo da unidade, é o momento de dimensionar quanto custará colocar em prática seu modelo de negócio. Representando os custos necessários para se manter e construir toda a proposta de valor apresentada, o bloco Estrutura de Custos (Costs Structure) indica o investimento necessário para a criar e manter a proposta.

Nesse momento você responderá:

- Quais são os custos mais relevantes no modelo de negócio planejado?
- Quais recursos-chave são os mais caros?

- Quais atividades-chave são as mais onerosas?

(NAKAGAWA, 2013, p. 95).

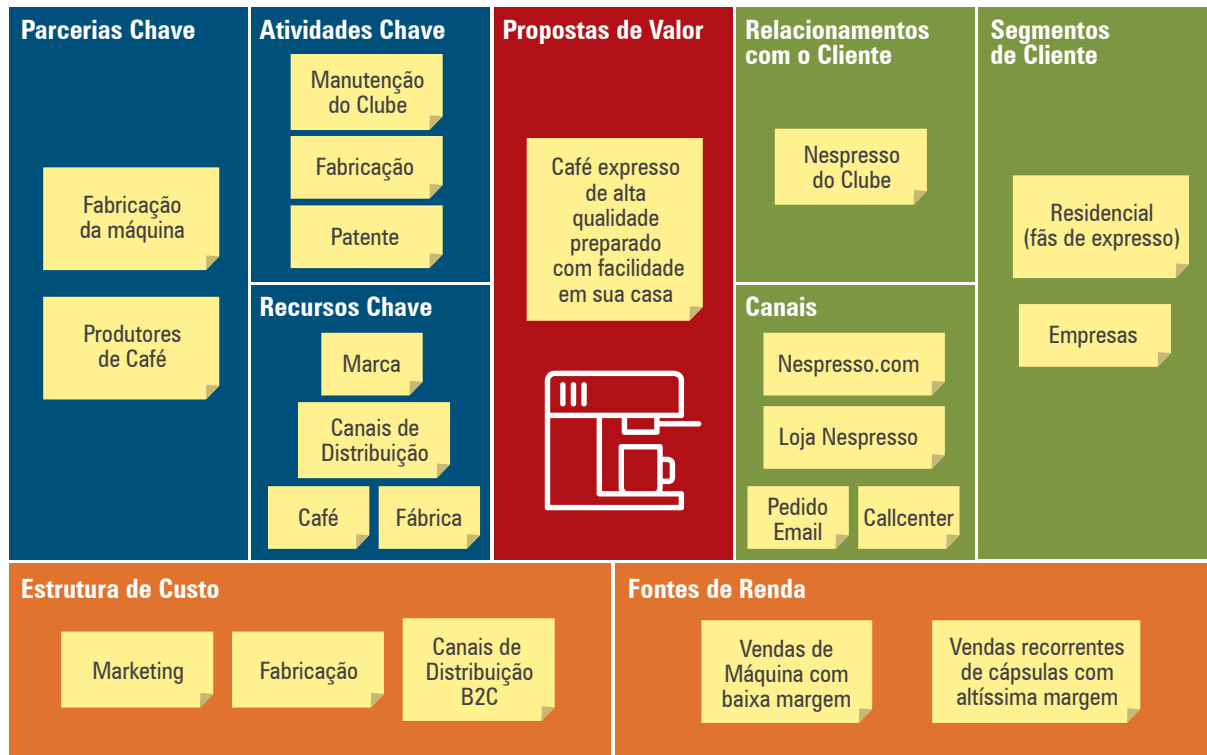
Para saber mais

Para conhecer mais sobre os Tipos de parcerias principais que o empreendedor pode desenvolver para implementar o seu negócio, acesse a Cartilha do Sebrae na página 36.

4 Exemplos

Um exemplo que apresenta muito bem os 9 blocos do Modelo de negócio Canvas é o caso da Nespresso. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam como as alterações no modelo de negócio da empresa transformaram um produto “quebrado” nos anos 80 em uma marca desejada e de sucesso, destacando que o produto era o mesmo, assim como a tecnologia, mas antes seu modelo de negócio não funcionava.

Figura 4 – Modelo de negócio Canvas da Nespresso



A proposta de valor que empresa pretende entregar ao cliente é café expresso de alta qualidade preparado com facilidade em sua casa. Tendo como segmentos de cliente as residências e empresas que gostam de café expresso. O relacionamento com o cliente é feito através do Nespresso Club, que é um club de fidelização para clientes. Os canais utilizados

são: Nespresso.com., lojas físicas Nespresso, pedido via e-mail e callcenter. As atividades principais são a manutenção do club, fabricação e patente. Os Recursos-chave: café, canais de distribuição, marca e fábrica, e mais recentemente a venda de acessórios, como: xícaras, colheres, açúcares, porta cápsulas, paners e itens para baristas. As parcerias principais estão relacionados a fabricação da máquina e produtores de café. A estrutura de custos está definida em marketing, fabricação e os canais de distribuição. Por fim, as fontes de receitas são as vendas de máquinas com baixa margem de lucro e a venda recorrente de cápsulas com altíssima margem.

Outro exemplo de modelo de negócio consolidado do mercado é do Peixe Urbano apresentado na figura 5 a seguir. Pioneiro no Brasil no segmento de site de compra coletiva. Como diferencial o modelo apresenta 3 cores diferentes de post-its, essa marcação é utilizada para facilitar a visualização das informações relacionadas a cada segmento de clientes. Os quais são:

- Azul: Relacionado ao segmento de cliente “Principalmente jovens e novos profissionais com acesso à internet”.
- Vermelho: Relacionado ao segmento de cliente “Estabelecimentos com: Restaurantes, Bares, Spas, Salão de Beleza, Hotéis e Teatros”.
- Amarelo: Relacionado a empresa como um todo, independente do segmento de cliente.

Figura 5 - Canvas Peixe Urbano



Fonte: PAIVA, Thiago (2011).

Outro ponto a destacar no Canvas do Peixe Urbano é a existência de setas para relacionar a proposta de valor e o fluxo de receita a cada um dos segmentos de clientes. A proposta de negócio para o cliente para o segmento Azul é gratuita (o Peixe Urbano não cobra desse segmento para oferecer essa proposta de valor), entretanto é cobrado 30% das vendas de cada cupom para a proposta de valor do segmento Vermelho, ou seja, o segmento Azul recebe de graça o benefício oferecido pelo Peixe Urbano pelo fato do segmento Vermelho subsidiar esse benefício. Esse é um modelo de negócios grátis com três participantes onde um oferece o serviço gratuito a outro e um terceiro paga a conta por ganhar algum benefício.

Para saber mais



E você, tem uma ideia de negócio e quer estruturar? Agora que já conhece o passo a passo de como criar um modelo de negócio Canvas, vamos estruturar a ideia e pôr em prática o que foi aprendido? Desenhe os nove blocos, pegue os post-it e mão à obra. As ideias valem também para sua vida pessoal, uma ótima oportunidade de estruturar sua carreira profissional. Pratique o modelo e vivencie a prática dessa ferramenta. Boa sorte!

Considerações finais

Nessa aula conhecemos a estrutura, aplicação e exemplos de Modelo de Negócios Canvas. Conhecemos os nove blocos que o compõem o modelo e o que deve ser definido em cada etapa.

O Modelo de Negócios Canvas é uma ferramenta para modelar negócios que subsidia, consequentemente, um Plano de Negócios futuro. É por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia original terá validade e se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema viável e com valor agregado para o cliente.

Os exemplos apresentados permitem-nos a visualização do desenvolvimento de cada bloco, o que deve ser definido em cada etapa para que a proposta de valor seja enfim alcançada.

A simplicidade com que as definições ocorrem permite a empreendedores de todos os portes e segmentos utilizar a ferramenta, seja para definir um novo produto ou servidor ou para estruturar um modelo de negócio existente que precisa ser remodelado.

Por fim, percebe-se que a ferramenta permite ao empreendedor amadurecer suas ideias, de forma a apresentar, discutir e repensar seus projetos. Dessa forma, todas as ações e estruturação serão pautadas na proposta de valor estabelecida, evitando assim possíveis erros ao longo da implementação da ideia.

O passo seguinte é repensar novas ideias e perceber que ferramentas como Modelo de Negócios Canvas são essenciais para facilitar a vida do empreendedor que busca inovação e consolidação no mercado.

Bons estudos!

Referências

NAKAGAWA, M. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a diferença. São Paulo: Editora Senac, 2013.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. p. 233. Dissertação (Mestrado)- Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIVA, Thiago. **Peixe Urbano**: Análise do Modelo de Negócios. 2011. Disponível em: <<https://startupbizmodel.com/2011/06/30/peixe-urbano/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SEBRAE. **Cartilha o quadro de modelo de negócios**. Brasília: Unidade de Capacitação Empresarial (UCE), 2013.

TEECE, J. DAVID. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Longe Range Planning 43. Elsevier Ltd, 2010. Disponível em: <<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2016.

VIEIRA, Danielle. **Canvas**: o que é Modelo de Negócios Canvas e Business Model Generation? Disponível em <<http://startupsorocaba.com/canvas-o-que-e-business-model-canvas/>>. Acesso em: 03 out. 2016.