

ANALISAR A VIABILIZAÇÃO DO MODELO BMC CANVAS NO SERVIÇO PÚBLICO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROJETO DE BOLSA PÓS-GRADUAÇÃO DA SEAD EM 2016

Rayonice Lomas Alves da Silva¹

Vera Coelho Menezes do Vale²

Edséia Santos da Costa³

Ionece Lomas Alves⁴

Adenira Sousa Pinto⁵

RESUMO: O Modelo de Negócios Canvas (BMC) é uma ferramenta utilizada para realizar o planejamento de ações, sendo incorporada a projetos. Devido a sua grande versatilidade, sua aplicabilidade se expande para os mais diversos segmentos. Este artigo tem como objetivo demonstrar o uso do BMC Canvas como ferramenta para auxiliar no planejamento estratégico dentro do projeto de Bolsa Pós-Graduação, na cidade de Manaus. Para isso parte de uma análise sistemática na literatura visando estabelecer articulação entre a teoria e a prática. Os resultados da modelagem confirmam a sua modelagem para sua utilização dentro do serviço público.

Palavras-chaves: Canvas, Planejamento, Projetos, Ferramenta, Gestão

ABSTRACT: The Canvas Business Model (BMC) is a tool used to carry out the planning of actions and is incorporated into projects. Due to its great versatility, its applicability expands to the most diverse segments. This article aims to demonstrate the use of BMC Canvas as a tool to assist in strategic planning within the Postgraduate Scholarship project in the city of Manaus. For this, it starts from a systematic analysis in the literature aiming to establish articulation between theory and practice. The results of the modeling confirm their modeling for their use within the public service.

Keywords: Canvas, Planning, Projects, Tool, Management

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico na administração pública é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento organizado de uma sociedade. O envolvimento

1. Graduada em Serviço Social. Centro Universitário do Norte (UNINORTE): rayonice_lomas@hotmail.com

2. Graduada em Serviço Social. Centro Universitário do Norte (UNINORTE): vera@sead.am.gov.br

3. Graduada em Serviço Social. Centro Universitário Nilton Lins: edseiaerik@gmail.com

4. Graduada em Enfermagem. Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO): lomas_festa@hotmail.com

5. Graduada em Serviço Social. Centro Universitário do Norte (UNINORTE): adenira_sousa@hotmail.com

dos recursos públicos e de como este será direcionado remete aos gestores a responsabilidade de como planejar as ações e de como agir diante dos imprevistos.

Essa atribuição dos administradores no âmbito estadual exige novos padrões e (ferramentas) para obtenção de maior eficiência e eficácia dos serviços e atividades desenvolvidas pelos dirigentes desses entes públicos.

“Uma das principais ferramentas de gerenciamento é o Business Model Canvas”, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), que tem por finalidade representar e organizar as idéias em direção ao planejamento estratégico. Por este motivo, seu uso e sua aplicabilidade estão se estendendo aos mais diversos setores industriais e comerciais. Esta ferramenta de gerenciamento e modelagem de negócios está a cada momento se compactando, convertendo-se em um poderoso instrumento para o planejamento na administração pública.

A proposta desse estudo consiste em realizar uma investigação sobre a viabilidade do BMC Canvas, levando sua modelagem e seu uso para a administração pública como modelo estratégico de planejamento na gestão do projeto de bolsa pós-graduação da Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD) em 2016.

A partir desta análise, serão apresentados os resultados obtidos, para que futuramente sejam utilizadas pelas demais Secretarias do Estado do Amazonas, servindo como base para o planejamento no serviço público estadual.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1.1 MODELO DE NEGÓCIO E O BMC CANVAS

2. Modelo de negócio é a forma como a empresa passa a criar, entregar e capturar valor para seu produto, processo ou serviço, repassando esse valor positivo para o cliente em busca de sua fidelização. Em outras palavras, segundo Sanchis et al. (2009) “é a forma como um produto se converte em receita, lucros e retorno para os acionistas”.

3. Atualmente os modelos de negócios estão submetidos a vários conceitos utilizados no desenvolvimento de uma empresa, sendo de acordo com De Souza (2015), os mais comuns:

- A modelagem do negócio;
- A descrição de sua estrutura;
- Quais necessidades que você pretende atender;
- Quantos clientes possuem esta necessidade;
- Quais as estratégias para se manter competitivo;
- De que forma os clientes serão abordados;
- De que forma os custos serão observados;
- Como sua organização se relacionará com os parceiros.

Esses conceitos, segundo Da Silva et al. (2016), “além de estarem conectados ao mais alto interesse em inovação”, devem incorporar todos os projetos internos, fator este decisivo de sobrevivência nas maiorias das organizações.

A Tabela 1 apresenta alguns desses conceitos que devem fluir ordenadamente para o crescimento de qualquer organização, permitindo um fluxo de trabalho que segundo Markovic e Pereira (2007) “leva a atingir as expectativas dos clientes de uma forma eficaz e eficiente”.

Tabela 1 – Conceitos de modelos de negócios

Autores	Definição	Perspectiva
Osterwalder (2004)	Ferramenta que transmite a lógica como uma organização obtém lucro através de um conjunto de elementos.	Foco nas atividades
Shafer et al. (2005)	Representação de como criar e capturar valor para seu produto através das estratégias.	Criação de valor
Amit e Zott (2001)	Ferramenta de análise das perspectivas do mercado e como o produto pretende satisfazer tal necessidade de forma conectada.	Ênfase nas atividades
Osterwalder e Pigneur (2010)	Ferramenta que apresenta como uma organização cria e entrega valor para o cliente através de vários blocos interligados.	Criação e entrega de valor

Fonte: adaptado de Pacheco et al. (2016)

Um modelo de negócio, segundo Lambert e Davidson (2013), tem a “capacidade de deixar mais simples a estrutura de funcionamento da organização e do seu produto”, desmistificando algumas complexidades inerentes a lógica do mercado.

Por este motivo a modelagem do negócio “transmite uma simplificação dos componentes da organização, deixando esses componentes mais leves e de fácil observação” (TIGRE e NORONHA 2013).

O interesse é utilizar esta simplificação que a modelagem de negócio fornece no planejamento do Serviço Público, utilizando a abordagem Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010). Essa integração pode viabilizar uma seqüência de possibilidades de como deixar o “planejamento utilizado pelo Estado mais representativo e mais utilizável estrategicamente através do Canvas” (PETRINI et al. 2016).

Desta forma, o modelo de negócio Canvas de processos empresariais pode ser definido, segundo Moreno-Montes-de-Oca et al. (2014) “como o cumprimento de todas as propriedades desejáveis de um modelo para atender às necessidades dos usuários”, o que o torna representativo de aplicação para o Serviço Público, em especial na SEAD Amazonas.

O Canvas é uma ferramenta prática e versátil que vai te permitir enxergar todos os aspectos fundamentais de um modelo de negócios em apenas uma folha.

De acordo com Wallin et al. (2013) “é composto por nove elementos” que, juntos, trabalham a favor das quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A Tabela 2 apresenta a interação dos nove blocos:

Tabela 2 – Elementos do Modelo de Negócios Canvas

Elementos do negócio		Descrição
Segmento de clientes	de	Parte principal do Canvas se refere ao nicho a quem a organização deseja entregar valor
Proposta de valor		Refere-se aos benefícios que cria um valor desejável a cada segmento de clientes
Relacionamento com o cliente		Descreve como a organização deseja se relacionar diretamente e indiretamente com cada segmento de

Canais de distribuição	clientes
Fonte de receita	É a forma como a organização deseja entregar seu produto e seu serviço a cada segmento de clientes, incluindo o marketing e a logística
Atividades chaves	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente
Recursos principais	Se refere as ações mais importantes que a organização deve realizar diariamente, semanalmente ou mensalmente para aumentar a criação de valor para cada segmento de clientes
Parcerias	São os recursos que são necessários ser adquiridos para criar valor para os clientes
Estrutura de custos	Principal rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar, incluindo a diminuição das despesas
	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio

Fonte: adaptado de Osterwalder, A. Pigneur (2010)

A composição dos nove blocos favorece a compreensão e auxilia na versatilidade e ganho de tempo. O Canvas é representado em apenas uma página, o que aumenta sua aplicabilidade para a simplificação das tomadas de decisões dentro do Serviço Público. Para Weber et al. (2011), o tamanho do modelo de negócios “tem efeitos indesejáveis sobre a forma de compreensão e a margem de probabilidade de erros”, uma vez que, modelos extremamente extensos e com muitas páginas costumam ser mais difíceis de entender, são impopulares e há uma maior probabilidade de erros acontecerem.

Por este motivo que o Canvas é um mapa visual no formato de uma tela que visa supervisionar a organização para o correto desenvolvimento de uma estratégia de consumo.

Conforme a Figura 1, com o Canvas é possível alinhar as idéias e registrar as ações futuras o que garante que todos os atores envolvidos possam ter em apenas uma página uma “melhor compreensão da modelagem de negócio da sua organização sobre o cenário atual e futuro da empresa” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010).

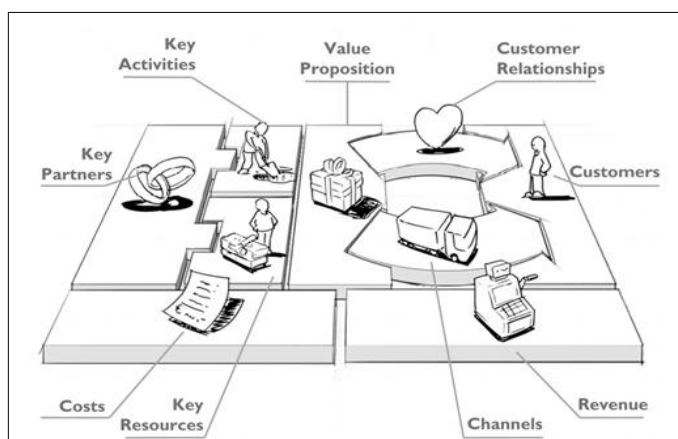


Figura 1: Ferramenta Business Model Canvas. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

A maneira como os nove elementos estão posicionados permite que o Canvas seja observado e entendido em duas partes. O lado direito retrata toda forma como a organização deve criar e entregar o valor de seu produto ou serviço para os clientes já segmentados e definidos. O lado esquerdo evidencia o planejamento e interação de vários processos de apoio cujo foco está na eficiência do processo. “O valor do produto ou serviço se localiza no centro da folha, representando a razão para qual cada lado se desenvolve” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010).

O modelo de negócio Canvas relacionado ao Serviço Público na SEAD está especificado na Figura 2:

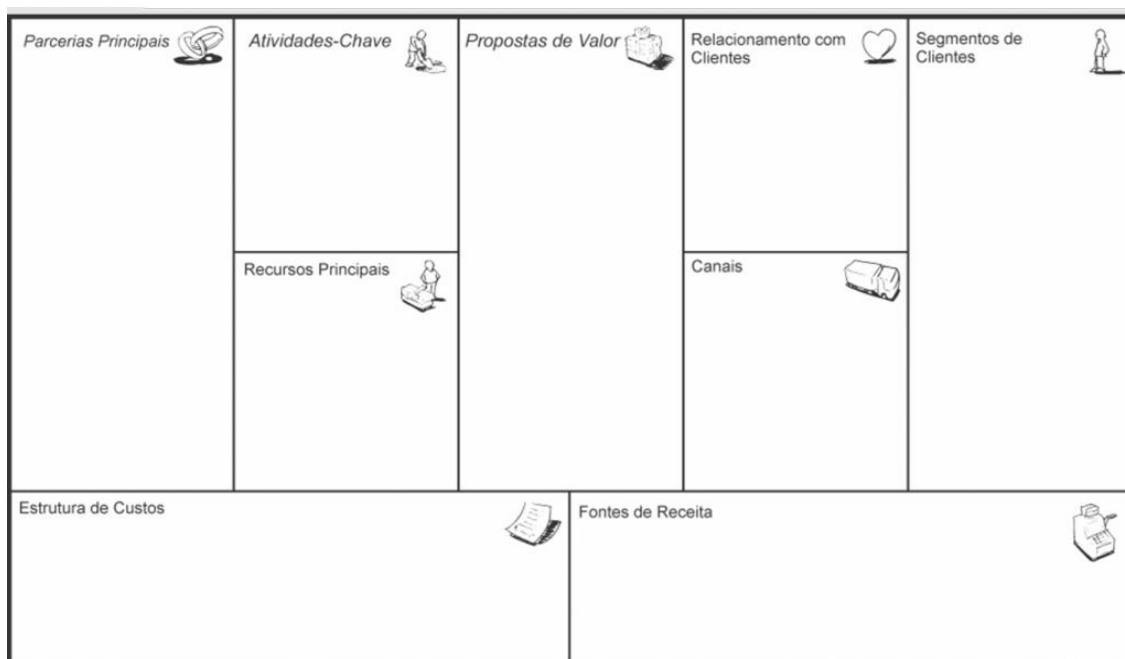


Figura 2: Canvas destinado ao planejamento no Serviço Público. Fonte: autores

O primeiro bloco é o Segmento de clientes. O gestor público deve listar nesse espaço que são seus principais clientes, selecionando seu público alvo principal. Durante essa fase, o cliente deve ser pensando como um todo, ou seja, os clientes partirão tanto do público externo quanto do público interno da organização.

É correto de acordo com Borges (2015), que “a organização possa realizar uma caracterização para que cada cliente possa ser segmentado nos mínimos detalhes”, sem perder sua importância, uma vez que, “clientes diferentes pensam e agem de formas diferentes” (RODRIGUES E CASTILHOS LOPES, 2016).

O segundo bloco é a Proposta de valor. O gestor da administração pública deve estabelecer com todos os detalhes os verdadeiros motivos pelo qual os clientes já segmentados devem escolher a sua organização e não a do concorrente.

A Proposta de Valor de uma organização pública, para Bonazzi e Silva (2015), deve trazer todas as funcionalidades “de um melhor monitoramento e avaliação, se os serviços estão condizentes com a demanda apresentadas”, as características do serviço a ser prestada, a solução que se deseja entregar ao cliente, ajudando-o a resolver problemas e atendendo as suas necessidades. Para Vargas (2015), “cada proposta de valor pode resolver um problema ou satisfazer uma necessidade diferente de cada cliente já listado na etapa anterior”. É importante dar ênfase em como as necessidades dos clientes serão atendidas com eficiência e eficácia necessária para sua completa satisfação.

O terceiro bloco é o Relacionamento com os clientes. O gestor público deve estabelecer de que forma cada cliente já segmentado e definido pode e deve interagir para uma comunicação confiável e saudável. O bloco de relacionamento descreve, segundo Dias et al. (2016) “como atrair os clientes e saber quais as necessidades deles ao longo do tempo”.

É correto que um Canvas aplicado ao Serviço Público deve mostrar um alto relacionamento com cada cliente através de serviços de informação rápida como SAC, Redes sociais, E-mails, Intranet, portal do servidor público do Estado do Amazonas, serviços de mensagens rápidas etc. A organização pública dentro do seu planejamento de comunicação deverá adotar os meios mais eficazes para se relacionar com cada cliente, estabelecendo assim um contato direto.

O quarto bloco são os Canais. Para De Andrade Gabrich, (2016) “o gestor público deve descrever como seu produto ou serviço alcança seus clientes já definidos e segmentados para entregar os benefícios prometidos pela sua Proposta de Valor”. Um Canvas do serviço público referente aos canais deve ter uma lista pormenorizada demonstrando como os clientes poderão ter conhecimento de seus produtos ou serviço que estão contratando, de como os clientes poderão adquirir esses produtos ou serviços, de como será feito o transporte e a logística de entrega e de como será realizado esse suporte do cliente após a compra.

Essa lista pode ser evidenciada por vendas na modalidade direta, por representantes de vendas, por revendedores, por distribuidores, por intermédio de comércio eletrônico, por meio de aplicativos ou comércio sociais através das redes sociais. Para Da Costa Junior et al. (2016), “encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para planejar uma Proposta de Valor correta”.

Outros fatores a serem incorporados na modelagem de um Canvas é a definição de como o cliente deve realizar a compra, de como deve proceder a venda e a fidelização dos mesmos. É correto que utilizem login/senha, download, acesso a um sistema, pesquisa de satisfação, assistência técnica, política de troca de devolução, help-desk online ou 0800.

O quinto bloco são as Atividades chaves. As atividades, de acordo com Machado e Bezerra (2016), “são as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos”. As atividades chaves destinado ao Serviço Público deve levar em consideração o planejamento relativos a contratos, licitações, folha de pagamento, auditorias, compras, aquisições, parcerias, controle de patrimônio, contabilidade geral, responsabilidade fiscal, tributos e orçamentos.

O sexto bloco são os Recursos Principais. Os recursos-chave são os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os produtos ou serviços dentro do planejamento de um Serviço Público a cada cliente já segmentado.

Dependendo de cada organização e da extensão pode ser necessários vários recursos principais. Para dos Santos (2016) um Canvas de um Serviço Público referente aos recursos principais pode ser físico, financeiros, intelectuais ou humanos. Os físicos tratam-se dos ativos como os veículos, máquinas, sistemas,

pontos de venda, plataformas de tecnologia e redes de distribuição; o Intelectual refere-se às patentes, direitos, parcerias e bancos de dados; os humanos são os treinamentos, os cursos e a mão de obra especializada para desenvolver ou capacitar na criação e desenvolvimento de novos softwares de segurança das informações ou programas; o financeiro é o dinheiro, as linhas de crédito, a contratação de funcionários com expertise na segurança da informação organizacional.

O sétimo bloco são as Parcerias. O gestor público, de acordo com Dorow (2016), deve estabelecer que todos os parceiros possam contribuir de alguma forma para reduzir os custos associados as atividades chaves e aos recursos principais.

O oitavo bloco é referente a Estrutura de custos. O gestor público, para Cruz et al. (2016) deve listar todos os custos necessários para o funcionamento do projeto já planejado pelo Canvas. Os custos se referem ao pagamento da manutenção das máquinas e suporte, internet, luz, água, telefone, combustível, aluguel das mensalidades de hospedagem em sites e nuvens.

O nono bloco é referente a Fontes de receitas. Um Canvas no Setor Público deve evidenciar neste espaço toda a renda gerada por cada cliente já segmentado. As fontes de receitas pode ser a venda direta por ativos, contratos, taxa de assinaturas, empréstimo, aluguel, leasing, licenciamento de softwares, uso de tecnologia patenteada, anúncios etc.

A modelagem do projeto Bolsa Pós-Graduação foi desenvolvida seguindo a proposta original, sendo realizado através dos nove blocos. A Figura 3 apresenta o Canvas finalizado, oferecendo uma visão generalista do planejamento estratégico e do funcionamento do projeto através do BMC Canvas.

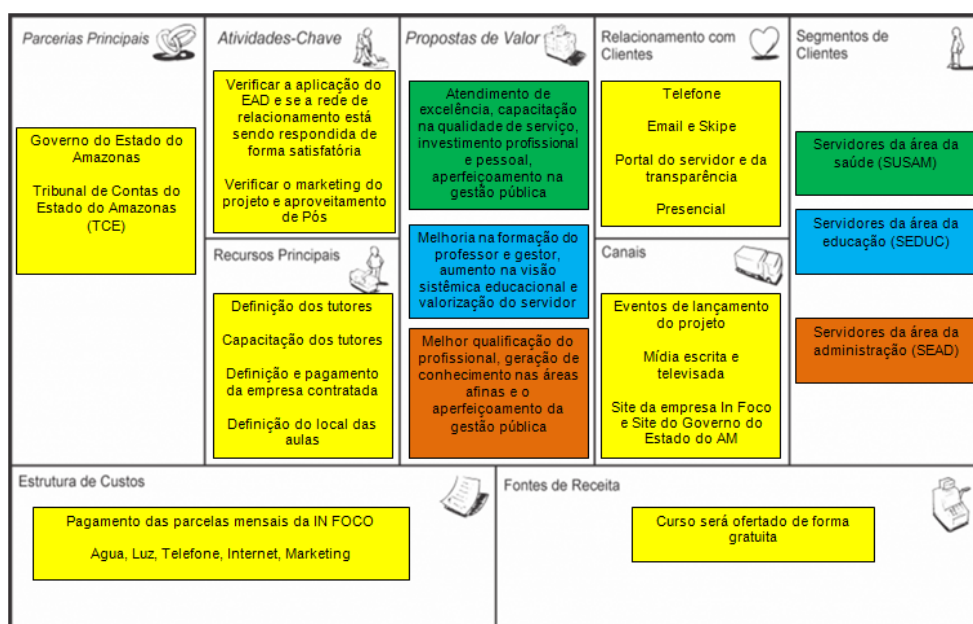


Figura 3: Canvas modelado da Bolsa Pós-Graduação (SEAD). Fonte: autores

Após a modelagem é possível avaliar que o BMC Canvas realmente é uma ferramenta inovadora que possibilita um planejamento mais simples do projeto a ser desenvolvido no Serviço Público. A integração dos nove blocos é essencial, evidenciando todas as partes principais para a construção de um projeto público em sua totalidade.

A Secretaria Estadual de Saúde do Amazonas (SUSAM) e a Secretaria de Educação do Amazonas (SEDUC) são as potenciais Secretarias a serem beneficiadas com a utilização do BMC Canvas em seu planejamento.

3.1.1 BOLSA PÓS GRADUAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Com o intuito de proporcionar acesso à capacitação de forma continuada a um maior número de servidores públicos em todo Estado do Amazonas (capital e municípios), o Governo por meio da SEAD e TCE amplia suas ações de capacitação por meio de programas que utilizam novas tecnologias de informação e de comunicação.

A Modalidade de Educação à Distância EAD foi o modelo de ensino proposto para atender de forma ampla e eficaz, destacando que o servidor precisa desempenhar com dinamismo suas atribuições, visto que a globalização direciona

ao aprimoramento constante. Nos cursos à distância o servidor tem acesso ao aprendizado em qualquer lugar que esteja através de ambientes virtuais, permitindo conciliar o trabalho ao estudo e tendo a garantia de uma qualificação.

Aprendizagem a distância ofertada na modalidade aperfeiçoamento e pós-graduação concentram-se em marcos teóricos e instrumentos necessários ao exercício dos cargos, de forma que os participantes desenvolvam competências e habilidades relacionadas às necessidades para a atuação na Administração Pública. Os cursos com tutoria são direcionados a públicos específicos.

3.1.2 OBJETIVOS DA BOLSA PÓS-GRADUAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Contribuir para o desenvolvimento integral e continuado do servidor, proporcionando atuação funcional que resulte na melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão e desenvolvimento em conjunto o Programa Governança pública e Valorização de Competências, e outros que entenderem oportunos.

Custear, os gastos e despesas com atividades de capacitação e aprimoramento técnico e científico de seus respectivos servidores alunos indicados. Aperfeiçoar e especializar os participantes com conhecimentos e competências indispensáveis para o desenvolvimento e a implementação de boas práticas gerenciais, visão estratégica dos mecanismos de planejamento, elaboração, execução, monitoramento e controle de processos, objetivando a eficácia de resultados e a eficiência na Administração Pública.

4. METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado consiste em duas fases: a primeira foi realizada através da revisão de fontes bibliográficas, onde foi possível conceituar o Canvas e modelo de negócios, trazendo para este universo um embasamento teórico fundamental para o estado da arte.

Os critérios para seleção de artigos basearam-se na busca nas bases de dados da web of Science, Scielo e Scholar Google. Em relação à linha do tempo, foram escolhidos artigos publicados na maioria entre 2011 e 2016 sendo o idioma predominantemente o português e inglês.

A segunda fase trata da modelagem do Canvas no Setor Público, referente a Bolsa Pós-Graduação da SEAD preponderantemente realizada pelos autores, inferindo na sua aplicabilidade ou não no serviço público. Nesta etapa foi iniciado pelo segmento de clientes, pela proposta de valor, pelo relacionamento com clientes e canais de distribuição. Após isso a modelagem, seguiu pelas atividades principais, recursos chaves, parcerias chaves, estrutura de custos e fonte de receitas, utilizando desta forma os nove blocos.

A pesquisa é de natureza tecnológica, porque tem por objetivo mostrar os benefícios de uma nova ferramenta de modelos de negócios em uma área aplicada e estratégica dentro das organizações públicas.

Devido a existência de poucas pesquisas relacionadas ao assunto e sua limitação amostral ser baixa, os fundamentos deste estudo serão exponencialmente teóricos. No entanto, as comparações e o alto teor bibliográfico demonstram fortes indícios para uma conclusão segura, estando disponível para o Serviço Público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa pode-se finalmente deixar como questionamentos e propostas futuras investigações, a análise do BMC Canvas como ferramenta de grande impacto na organização e qualificação do planejamento de serviços no setor público como maior eficiência e eficácia na utilização dessa ferramenta para otimizar o projeto Bolsa Pós Graduação, que visa contribuir para o desenvolvimento integral e continuado do servidor, proporcionando atuação funcional que resulte na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos como valorização de competências.

Trata-se de uma proposta inovadora com perspectiva de análise no setor público, dentro deste contexto defendemos o uso do modelo Canvas como planejamento e gerenciamento estratégico, que poderão ser desenvolvidos pelos gestores.

Por meio de aportes teóricos, este trabalho foi fundamentado numa investigação dessa ferramenta BMC Canvas que contribui para a viabilização como melhoria de aplicabilidade no serviço público.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, M. C. (2015). Modelo de negócios: um estudo de caso em escritórios de arquitetura de Porto Alegre.

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.

Cruz, A. P., Pimenta, I. L., Carvalho, M. L. A., & Maciel, R. S. (2016). Generating Business Model: the pre-incubation as experimental environment. *International Journal of Innovation*, 4(1), 84.

Da Silva, D. N., Vieira, R. K., Vieira, A. K., & de Santiago, M. (2016). Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos en las Empresas. *Información tecnológica*, 27(3), 119-130.

De Andrade Gabrich, F. (2016). "Canvas" e o Modelo Jurídico de Negócios. *Conpedi Law Review e-ISSN: 2448-3931*, 1(7), 7-32.

De Souza, E. M., de Sousa, J. S., Sousa, F. G. P., & de Souza, L. L. F. (2015). O modelo de negócios do setor editorial cearense com o auxílio Canvas. *Revista Gestão em Análise*, 4(2), 83-101.

Dias, K. N., Tolfo, C., da Silva, V. B., de Vargas, F. C., & Rizzatti, É. (2016). Relato de ações do pampatec que conduziram ao projeto de extensão desafio modelo de negócio. *Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 7(4).

Dorow, P., Franzoni, C., Torquato, M., & Fialho, F. (2016). Ferramentas do design thinking para a inovação em modelo de negócio. *Ciências & Cognição*, 21(1).

Dos Santos, G. S., Vieira, A. C. P., Pieri, R., Guimarães, M. L. F., Fabris, T. R., & Madeira, V. (2016). Análise das atividades de gestão do conhecimento entre extensionistas e empresas incubadas: estudo de caso da incubadora da UNESC. *Revista de Extensão*, 1(1), 90-107.

Lambert, S. C., & Davidson, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681, 2013.

Markovic, I., & Pereira, A. C. Towards a formal framework for reuse in business process modeling. In *Business Process Management Workshops* (pp. 484-495). Springer Berlin Heidelberg, 2007.

Machado, L. C. R., & Bezerra, Y. M. D. S. (2016). Análise multicaso do processo de modelagem de negócios em ti na gestão de startups. Multicase analysis of the business process modeling in it in startups management. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 13.

Moreno-Montes-de-Oca, I., Rodríguez-Morffi, A., Snoeck, M., Moreno-Rodríguez, R., Casas-Cardoso, G., & González-González, L. Directrices prácticas y métricas de calidad en la modelación de procesos de negocio: un caso de estudio. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 8(2), 1-18, 2014.

Osterwalder, A. Pigneur, Y.: *Business Model Generation*. NJ: John Wiley, 2010.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 2011.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225, 2016.

Rodrigues, A. I., & de Castilhos Lopes, P. V. (2016). Experiência para o cliente a partir de loja conceito: um estudo sobre o segmento de perfumaria e cosméticos. *Cadernos de Comunicação*, 19(2).

Shafer, S. M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207, 2005.

Sanchis, R., Poler, R., & Ortiz, Á. (2009). Técnicas para el Modelado de Procesos de Negocio en Cadenas de Suministro. *Información tecnológica*, 20(2), 29-40, 2009.

Tigre, P. B., & Noronha, V. B. Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 114-127, 2013.

Vargas, V. C. L. (2015). Uma extensão do Design Thinking Canvas com foco em Modelos de Negócios para a Indústria de Games.

Wallin, J., Chirumalla, K., & Thompson, A. Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas. *Product-Service Integration for Sustainable Solutions* (pp. 263-274). Springer Berlin Heidelberg, 2013

Weber, B., Reichert, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. Refactoring large process model repositories. *Computers in Industry*, 62(5), 467-486, 2011

