

O uso do Modelo Canvas na criação de novos empreendimentos

Gerson Luis Borchardt (SOCIESC) - glubo@hotmail.com
Fernando Luiz Freitas Filho (SOCIESC) - fernando.freitas@sociesc.org.br
Antonio José dos Santos (SOCIESC) - antoniodos.santos@bol.com.br

Resumo:

O empreendedorismo tem um papel muito importante na criação das micro e pequenas empresas (MPE), sendo que no Brasil, segundo Araújo *et al.* (2005), elas correspondem à metade dos empregos formais e a 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Esses números poderiam ser ainda maiores, porém muitos empreendedores em potencial não sabem como transformar uma ideia em um novo negócio. O objetivo deste artigo é propor a utilização do modelo de negócio Canvas como ferramenta de suporte na criação de novos empreendimentos. Serão apresentados o procedimento de utilização do modelo Canvas e sua aplicação em casos práticos em diferentes áreas. Pôde-se concluir com este trabalho que o Modelo Canvas pode auxiliar o empreendedor na criação de novos negócios e, conseqüentemente, aumentar o número das MPE no Brasil.

Palavras chave: *Business Model Canvas*, Empreendedor, Empreendedorismo.

Canvas Model use as alternative to new enterprise creation

Abstract

Entrepreneurship has a very important role in the creation of micro and small enterprises (MSEs), and in Brazil, according to Araújo *et al.* (2005), they correspond to half of formal employment and 20% of the Gross Domestic Product (GDP). These numbers could be even higher, but many potential entrepreneurs do not know how to turn an idea into a new business. The objective of this paper is to propose the use of the business model canvas as a support tool in the creation of new ventures. The procedure of using the Canvas model will be presented and its application in practical cases in different areas. The conclusion is that the Canvas Business Model can assist the entrepreneur in creating new businesses and thereby increase the number of MSE in Brazil.

Key-words: Business Model Canvas, Entrepreneur, Entrepreneurship.

1. Introdução

A pesquisa realizada no Brasil pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) no ano de 2012 com 10.000 indivíduos com idade entre 18 e 64 anos no Brasil, revela que 43,5% dos entrevistados desejam ter um negócio próprio.

O modelo de negócio *Business Model Generation Canvas* (BMGC) conhecido também como modelo Canvas é uma ferramenta que tem sido utilizada para auxiliar a criação de novos negócios e possibilitar que esse novo negócio se torne conhecido e interessante para um possível investidor.

Buscando desenvolver o empreendedorismo e conseqüentemente criar novos empreendedores, o questionamento que este trabalho pretende responder é como possibilitar a criação de novos negócios através do uso do modelo de negócio Canvas?

2. Empreendedorismo

Conforme Araújo *et al* (2005), a palavra empreendedorismo tem origem francesa "entreprende" ou "entrepreneur", que significa "o intermediário", ou seja, aquele que fica entre o fornecedor e o mercado. O empreendedor é aquele que "faz acontecer" e pode ser visto como um criador que transforma uma situação de potencial em uma situação real.

Para Say (1983), o empreendedor é o empresário. O empreendedor se posiciona no centro entre os produtores e os consumidores. O mesmo administra a obra da produção, requerendo "tino", constância e conhecimento das coisas e dos homens, avaliando adequadamente a importância de determinado produto.

De acordo com Araújo *et al.* (2005), o empreendedorismo é uma ciência que tem crescido muito rapidamente em âmbito global e é fonte de estudo de diferentes pesquisadores. Na literatura, o conceito de empreendedorismo é apresentado de forma distinta. Os autores propuseram uma definição que engloba os diferentes aspectos do empreendedorismo, como a criação e a inovação, ou seja, é o processo de fazer algo novo e/ou algo diferente com o propósito de criar riqueza para o indivíduo e agregar valor para a sociedade.

Para GEM (2012) existem dois tipos de empreendedorismo:

- a) Empreendedores por necessidade: iniciam um empreendimento como autônomos porque não possuem melhores opções de trabalho, a fim de gerar renda para si e sua família abrem um negócio.
- b) Empreendedores por oportunidade: são aqueles que optam por iniciar um novo negócio, mesmo possuindo outras alternativas de emprego e renda. Os empreendedores por oportunidade abrem um novo negócio também para manter ou aumentar sua renda com desejo de ter uma independência no trabalho.

3. Importância do empreendedorismo para a sociedade

De acordo com Giovanela *et al.* (2010), a importância do empreendedorismo na economia capitalista está relacionada à riqueza que é construída em uma nação a partir da capacidade de produzir produtos e serviços necessários para o seu suprimento.

Para Araújo *et al* (2005), o empreendedorismo é fator determinante para a geração das MPE, que em 2005 correspondiam mais da metade dos empregos formais no Brasil e 20% do PIB. Com a formação de novas empresas geram-se novos empregos e oportunidades para toda a sociedade. Os empreendedores tornam-se exemplos e estimulam outras pessoas com suas conquistas e determinações. O autor destaca ainda que a forma mais eficiente de impactar a economia e a estrutura das sociedades é a promoção de um modelo de desenvolvimento que é baseado no estímulo à atividade empreendedora.

4. Modelo Canvas

O modelo foi criado em 2005 pelo suíço Alexander Osterwalder em seu trabalho de doutorado e popularizou-se através da publicação do livro *Business Model Generation, um best-seller* com a coautoria de 470 empreendedores de 45 países diferentes.

Segundo SEBRAE (2012), o Canvas pode ser classificado como um modelo de negócio que mostra o potencial de transformar uma ideia em um produto rentável. Além disso, descreve a lógica da organização, através de um formato simples, consciente e intuitivo. O modelo

Canvas é composto por 4 blocos e 9 elementos que, de forma sintetizada, servem para que o empreendedor preencha um padrão de formulário, preocupando-se com os elementos fundamentais no desenvolvimento de um negócio. O Quadro 1 mostra a relação entre os blocos e os elementos do modelo Canvas.

Quadro 1 - Visão geral modelo Canvas

Bloco	Elementos
Produto	2 - Proposta de Valor
Interface com consumidor	1 - Segmentos de clientes
	3 - Fontes de Receitas (Canais)
	4 - Relacionamento com o Cliente
Infra estrutura da administração	6 - Recursos Principais
	7 - Principais Atividades
	8 - Principais Parceiros
Aspectos financeiros	5 - Fluxos de receitas
	9 - Estrutura de Custos

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al* (2005)

O formulário desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), mostrado na Figura 1, mostra os quadros que devem ser preenchidos para aplicação do modelo Canvas. Os mesmos auxiliam ao empreendedor a ter a preocupação em pontos chaves do novo negócio e o formulário padrão auxilia a fácil visualização do negócio, facilitando a análise do leitor ou do avaliador.

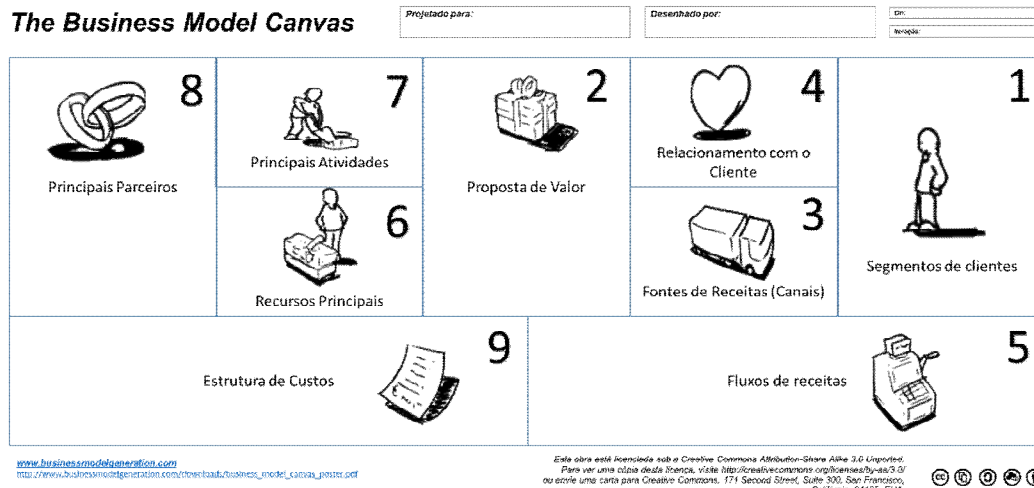


Figura 1 - Modelo de negócio Canvas (*Business Model Canvas*)

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

A Figura 2 mostra a distribuição dos blocos nos elementos, ou quadros, do modelo Canvas.



Figura 2- Distribuição dos blocos nos elementos do modelo Canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al* (2005)

5. Preenchimento do modelo Canvas

A seguir serão apresentados os 9 elementos chaves a serem preenchidos para o desenvolvimento do modelo.

5.1. Segmentos de clientes

Conforme Guedes (2011), todos os negócios, independente de local ou característica, existem para satisfazer uma necessidade ou um conjunto de necessidades para o cliente. Esse grupo de clientes é o público alvo que pode ser genérico ou focado em clientes mais restritos com características específicas.

Os criadores do modelo Canvas Osterwalder e Pigneur (2010) sugerem uma lista de perguntas para o estudo do segmento de clientes:

- a) Para quem estamos criando valor?
- b) Quem são nossos clientes mais importantes?
- c) Mercado de massa ou um nicho de mercado específico?
- d) Mercado segmentado, diversificado ou mercados multilaterais?

5.2. Proposta de Valor

Conforme Orofino (2011), as proposições de valor apresentam os produtos e serviços que criam valor para segmento específico de clientes. Cada proposição de valor contém um conjunto de modo a atender as exigências dos clientes. Deve responder aos seguintes questionamentos:

- a) Qual o valor que será entregue para o cliente?
- b) Este modelo de negócio ajudará quais problemas do cliente?
- c) Com este modelo quais as necessidades dos clientes que estarão sendo atendidas?
- d) Quais são os pacotes de bens e serviços se estão sendo oferecidos para cada segmento de clientes?

Os criadores do modelo Canvas, Osterwalder e Pigneur (2010), sugerem uma lista de itens para o estudo da proposta de valor: características, novidade, atuação, personalização, "fazer o

trabalho", projeto, Marca / Estado, preço, redução de custos, redução do risco, acessibilidade, conveniência, usabilidade.

5.3. Fontes de Receitas (Canais)

Segundo Orofino (2011), este quadro descreve como a empresa efetua a comunicação com os seus clientes, ou com o segmento de clientes, de modo a oferecer uma proposta de valor. Esses canais são os pontos de contatos com os clientes e apresentam diversas funções que são:

- Sensibilizar os clientes para comprar a proposição de valor ofertada;
- Auxiliar os clientes para que avaliem o produto ou serviço;
- Fornecer o suporte adequado ao cliente pós venda.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), as seguintes perguntas devem ser respondidas neste quadro:

- a) Através de que canais nosso segmento de cliente quer ser alcançado?
- b) Como é que vamos alcançá-los agora?
- c) Como são nossos canais integrados?
- d) Quais funcionam melhor?
- e) Quais são os mais rentáveis?
- f) Como estamos integrando-os com as rotinas do cliente?

Os autores ainda listam 5 fases para avaliação do canal de comunicação com os questionamentos para cada fase:

Fase 1 – Consciência: Como podemos aumentar a conscientização sobre os produtos e serviços da nossa empresa?

Fase 2 – Avaliação: Como podemos ajudar os clientes a avaliar a proposição de valor da nossa organização?

Fase 3 – Comprar: Como podemos permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos?

Fase 4 – Entrega: Como é que vamos entregar uma proposta de valor para os clientes?

Fase 5 - Pós-venda: Como podemos fornecer suporte ao cliente pós-compra?

5.4. Relacionamento com o Cliente

Para Guedes (2011), o ponto de relacionamento com os clientes, mesmo que exista relacionamento com cliente no tópico canais de comunicação (pós venda) é diferente. Este tópico trata da fidelização dos atuais clientes através de ações estruturadas ou até mesmo a captação de novos clientes.

Segundo Orofino (2011), no relacionamento com o cliente a empresa fica mantendo contato com seus clientes para que ele entenda como e para quem será entregue a proposição de valor e seu diferencial competitivo.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), as seguintes perguntas devem ser respondidas neste quadro:

- a) Que tipo de relacionamento faz cada um de nossos clientes?
- b) O que os segmentos esperam da empresa para estabelecer e manter contato com eles?

- c) Quais relacionamentos temos estabelecido?
- d) Como os relacionamentos estão integrados com o restante do modelo de negócio?
- e) Quanto custa?

5.5. Fluxos de receitas

Segundo Orofino (2011), no quadro fluxo de receitas são descritas a maneira como a organização faz dinheiro através de uma série de fluxos de receitas.

Os fluxos de receitas dizem respeito ao fruto da atividade que é a obtenção de receita. A obtenção de receita não deve ser confundida com lucro. Para obter recursos a organização pode utilizar outras formas como alienação de ativos, empréstimos, entre outras formas de obtenção de crédito (GUEDES, 2011).

Para obter recursos existem diversas formas como mostra a Quadro 2.

Quadro 2 - Formas de obtenção de recursos

<i>Tipos:</i>	<i>Preço fixo</i>	<i>Precificação dinâmica</i>
<i>Venda de ativos</i>	<i>Lista dos Preços</i>	<i>Negociação (negociação)</i>
<i>Taxa de uso</i>	<i>Característica do produto dependente</i>	<i>Gerenciamento de receitas</i>
<i>As taxas de inscrição</i>	<i>Segmento de cliente dependente</i>	<i>Pesquisa de mercado em tempo real</i>
<i>Emprestando / Alugar / Leasing</i>	<i>Volume dependente</i>	
<i>Licenciamento</i>		
<i>Taxas de corretagem</i>		
<i>Publicidade</i>		

Fonte: Traduzido de Osterwalder *et al* (2005)

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), as seguintes perguntas devem ser respondidas neste quadro:

- a) Para que valor os nossos clientes realmente estão disposto a pagar?
- b) Por que é que eles pagam atualmente?
- c) Como eles estão pagando atualmente?
- d) Como é que eles preferem pagar?
- e) Quanto é que cada fluxo de receita contribuir para as receitas totais?

5.6. Recursos Principais

Entende-se por recursos principais, segundo Guedes (2011), os ativos que são necessariamente essenciais para o funcionamento do negócio. Os mesmos estão divididos em quatro diferentes tipos:

- Recursos físicos – Instalações, máquinas, equipamentos;
- Recursos intelectuais – Marcas, patentes, *know how*, tecnologia;
- Recursos humanos – Especialistas, técnicos; e
- Recursos financeiros – Financiamentos, garantia financeiras, estoque mínimo.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), as seguintes perguntas devem ser respondidas neste quadro:

- a) Quais os principais recursos nossas proposições de valor requerem?

- b) Nossos canais de distribuição?
- c) Relacionamento com o Cliente?
- d) Fontes de receita?
- e) Quais os tipos de recursos: físico, intelectual, humano e financeiro?

5.7. Principais Atividades

As principais atividades descrevem as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para construir seu modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Conforme Guedes (2011), essas atividades correspondem ao processo conhecido com *core business*, ou seja, são processos e atividades que estão na base da concepção da oferta e desempenham a criação da proposta de valor. A união entre as atividades chaves com os recursos chaves que permitem apresentar a criação de valor ao cliente.

Os autores Osterwalder e Pigneur (2010), listam 3 categorias de atividades chaves que são: produção, resolução de problemas e plataforma / rede contatos. As mesmas relatam as seguintes perguntas que devem ser respondidas neste quadro:

- a) Quais as atividades principais que nossos proposições de valor requer?
- b) Nossos canais de distribuição?
- c) Relacionamento com o Cliente?
- d) Fontes de receita?

5.8. Principais Parceiros

O quadro principais parceiros descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o trabalho deste modelo de negócio. As empresas devem esquematizar parceiras, pois as mesmas vem se tornando uma pedra angular, ou seja, um fator fundamental para o modelo de negócio, sem o qual dificilmente conseguirá sobreviver. As empresas criam alianças estratégicas para otimizar seus modelos de negócios, reduzir riscos ou até mesmo adquirir recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os autores listam quatro tipos diferentes de parcerias:

- As alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
- Relações de comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem diversas motivações para criar parcerias que são: otimização e economia, redução de risco e incerteza, aquisição de determinados recursos e atividades. Neste quadro, as segas seguintes perguntas devem ser respondidas neste quadro:

- a) Quem são os nossos principais parceiros?
- b) Quem são os nossos principais fornecedores?
- c) Recursos-chave que estamos a aquisição de parceiros?
- d) Quais atividades principais parceiros não executar?

5.9. Estrutura de Custos

Conforme Guedes (2011), a estrutura de custos refere-se aos custos associados ao negócio baseado nos recursos chaves, atividades chaves e, e alguns casos, nas parcerias chaves. Dentro dos custos podem ser encontrados custos fixos (salários, vencimentos mensais) e custos variáveis (que variam de acordo com a produção realizada).

Os autores Osterwalder e Pigneur (2010), sugerem que as seguintes perguntas sejam respondidas neste quadro:

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais recursos principais mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

6. Visão geral do modelo Canvas

Abaixo na Figura 3 uma visão geral do relacionamento entre os blocos necessários para o preenchimento do modelo Canvas. É possível observar no canto superior direito a relação entre o produto e o cliente através de um relacionamento e canais de distribuição. Na parte inferior as estruturas de custos necessárias para o funcionamento da máquina e no canto superior esquerdo a estrutura da empresa para manter o negócio e atender seus propósitos.

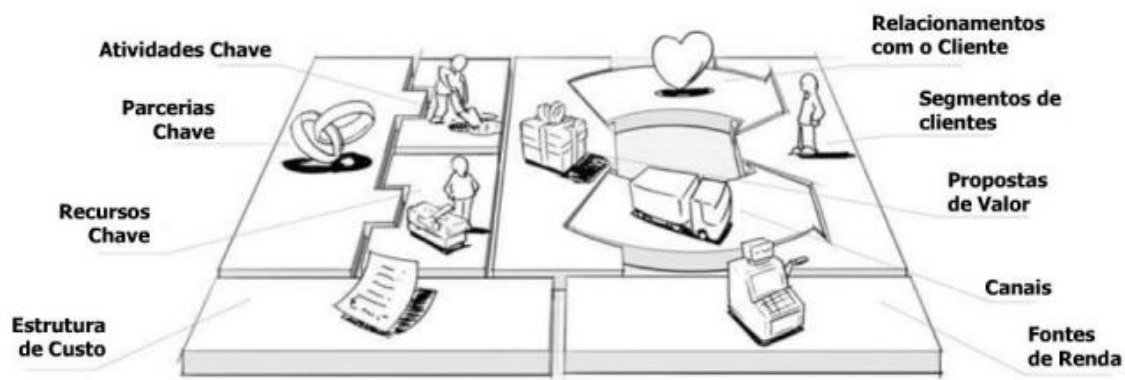


Figura 3 - Representação do ambiente para geração de modelos de negócio

Fonte: Traduzido de Osterwalder e Pigneur (2010)

7. Aplicações práticas do modelo Canvas

O modelo Canvas pode ser aplicado a diversas organizações. A seguir são apresentados alguns exemplos de aplicação prática da utilização deste modelo:

O primeiro caso se refere a uma empresa de prestação de serviços de consultoria, treinamento e *coaching*, fundada em 2011, em uma cidade universitária localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. Os fundadores da empresa utilizaram o modelo Canvas para sua estruturação inicial do novo negócio. Além da utilização do modelo Canvas, foi desenvolvido na fase inicial, um planejamento estratégico com foco na estruturação de processos e financeira (FREITAS, 2013).

O segundo estudo de caso foi apresentado por Guedes (2011) e trata da aplicação do Canvas na escola de voluntariado Pista Mágica, localizada em Portugal. A empresa foi concebida no período entre 2006 e 2008 no âmbito de Empreendedorismo Social. A organização teve um

crescimento de pessoas atendidas de 126 em 2008 para 957 até julho de 2011. A missão da empresa é capacitar as pessoas para que possam exercitar o voluntariado, com isso sendo um eficaz instrumento de ação humanitária. O estudo detalhou todos os campos do modelo Canvas e os relacionou com a metodologia de análise FOFA ou SWOT - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

O terceiro estudo de caso foi realizado por Tavares (2012) e compreendeu na utilização do modelo Canvas para, entre outros objetivos, identificar características de inovação em 3 empresas de laticínios (iogurte) da região sul de Minas Gerais. Através de entrevistas o modelo foi desenhado para cada uma e no final a autora fez a união das 3 empresas em um modelo Canvas genérico.

O trabalho realizado por Pereira (2012) visou a análise de um projeto empreendedor. Para isso a autora avaliou uma associação sem fins lucrativos denominada Startup Pirates, na cidade do Porto, Portugal. A Startup Pirates é uma aceleradora de empreendedores em potencial, ou seja, desenvolve novos empreendedores através de orientações para criação da sua empresa, desenvolvimento das competências necessárias para a criação do seu negócio, além de oferecer ferramentas gerenciais e de planejamento. A autora mapeou a empresa através do modelo Canvas e o comparou com o modelo Timmons, modelo, este último, baseado em três fatores essenciais que são: oportunidade, recursos e equipe. Com a utilização dos modelos a autora buscou compreender o modelo empreendedor, funcionamento e equilíbrio dos componentes associados ao negócio. Foi possível perceber que na criação da empresa os objetivos a curto e longo prazo, bem como os caminhos para atingir estes objetivos foram muito bem definidos na concepção inicial da empresa e também listou alguns desafios para a equipe como atuação em novos mercados, gerenciar as receitas através dos atuais canais de comunicação, entre outros.

O trabalho realizado por Coelho (2012) é um estudo de caso de uma empresa do setor atacadista alimentar de Portugal. A empresa foi fundada na década de 90 e a autora fez uma pesquisa visando identificar e descrever os componentes do ramo de negócio deste setor com base no modelo Canvas. Todos os campos de modelo foram devidamente preenchidos e a autora ainda correlacionou o modelo de Canvas com a metodologia de análise SWOT.

O modelo de negócio proposto por Kashiwakura (2012) foi criado para uma empresa de *startup* de línguas na Internet. Esta empresa permite ao usuário ensinar a sua própria língua materna e/ou encontrar outros usuários dispostos a ensinar uma língua estrangeira de seu interesse. Além da utilização detalhada do modelo Canvas a autora elaborou o plano de marketing, o plano operacional e tecnológico e o plano financeiro.

O trabalho realizado por Ryff *et al.* (2011) utilizou o modelo Canvas para criar um plano de negócio para uma nova empresa no Rio de Janeiro no segmento de *e-commerce* (comércio eletrônico) de moda. A proposta desta empresa é criar, no segmento de vestuário e acessórios, uma rede colaborativa virtual onde seja possível democratizar conhecimentos, divulgar novos talentos no mercado e contatos com fornecedores e parceiros.

O trabalho realizado por Scherer (2012) foi a criação de uma empresa de chás. A autora utilizou o modelo Canvas para a etapa do *design* reconhecendo possíveis e inovadoras fontes de receitas como assinatura de chá (plano mensal de compra de chá) ofertado aos clientes.

Abaixo no Quadro 3 é apresentado o resumo dos exemplos acima citados:

Quadro 3 – Exemplos de aplicação prática do modelo Canvas

Empresa de prestação de serviços de consultoria, treinamento e <i>coaching</i>
Empreendedorismo Social
Empresas de laticínios (iogurte)
Empresa aceleradora de empreendedores em potencial
Empresa do setor atacadista alimentar
Empresa de <i>startup</i> de línguas na internet
Empresa de <i>e-commerce</i> (comércio eletrônico) de moda
Empresa de venda de chás

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Nos exemplos pesquisados é possível verificar a utilização do modelo Canvas aplicável a diversos tipos de empresas, utilizado de forma isolada ou em conjunto com outros métodos, como SWOT e Timmons.

Considerações finais

O modelo Canvas estimula que o novo empreendedor pesquise e avalie diversos pontos e que os coloque no papel de forma rápida e simples. Este modelo pode contribuir para a criação de novos empreendimentos e a sua utilização faz com que o novo empreendedor pense de forma sistêmica diversos pontos importantes e que muitas vezes não são considerados no desenvolvimento inicial de um novo empreendimento. Como exemplo cita-se o relacionamento com clientes, principais parceiros e estrutura de custos, fatores, estes que, se esquecidos, podem comprometer o sucesso do empreendimento. Sugere-se que, nos pontos onde o novo empreendedor não tenha domínio sobre o assunto, ou que existam dúvidas, ou dificuldades quanto a melhor forma de preencher, que se busque orientação com profissionais qualificados que entendam melhor do assunto, sendo que desta forma a probabilidade de acerto é maior.

Os exemplos de aplicações práticas do modelo mostram que é possível utilizá-lo em empresas sem fins lucrativos (empreendedorismo social), em empresas de serviço (treinamentos), em empresas de venda de produtos (chás, *e-commerce* e alimentos), dentre outras. A aplicação pode também ser estendida tanto à venda no varejo como no atacado. Desta forma, o artigo mostra a diversidade de aplicações do modelo proposto nas mais distintas áreas.

A utilização do modelo de negócio Canvas tem sido também empregada por investidores, que querem investir em novos negócios e estão em busca de ideias criativas. Os novos empreendedores apresentam o modelo preenchido em murais, como um estande de feira, os investidores visitam e avaliam a possibilidade de investir nesse negócio. Caso seja atraente, o investidor pode prover recursos para a criação do novo negócio.

O uso do modelo Canvas proporciona às pessoas que o utilizam para criarem seus próprios negócios, uma forma estruturada de compreensão do seu futuro negócio, que resultará na geração de novos empregos e renda.

Referências

COELHO, C. A. A. *Inovação no modelo de negócio: o caso do setor atacadista alimentar em Portugal*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização. Porto, 2012.

FREITAS, J. G. DE. *Maturidade de processos: uma proposta de melhorias em processos*. IX Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro. jun 2013.

GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR). *Empreendedorismo no Brasil*. Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2012.

GIOVANELA A., GOUVÊA A. B. C. T. DE, FRÂNCIO S., DALFOVO O. *As características da disciplina de empreendedorismo em instituições de ensino superior(IES) do Estado de Santa Catarina.* Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, vol. 3, n. 1, 2010.

GUEDES, S. R. C. *Análise de um Modelo de Negócio no âmbito do Empreendedorismo Social – O Caso “Pista Mágica”.* Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão. Porto, 19 set 2011.

KASHIWAKURA, P. Y. C. *Plano de negócio de uma empresa startup de línguas na internet.* Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção. São Paulo – SP, 2012.

OROFINO, M. A. R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.* Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento. Florianópolis – SC. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.* Communications of AIS (Association for Information Systems), vol.15, Mai 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation.* Ed. Wiley John & Sons. New Jersey - USA, 2010.

PEREIRA A. S. B. B. *Análise de um Projeto Empreendedor: Startup Pirates.* Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão. Porto, 21 out 2012.

RYFF J. A. B.; RUIZ R. C.; SILVA R. C. DA; ARANHA E. *Comprestaideia.com: democratização da moda.* Projeto final apresentado à Universidade Federal do Rio De Janeiro em gestão do conhecimento e inteligência empresarial. RIO DE JANEIRO – RJ, Ago 2011.

SAY, J. B. *Tratado de economia política - Coleção Os economistas.* São Paulo: Abril. (Obra original publicada em 1803). 1983.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). *Empreendedorismo: Modelo Canvas estrutura negócio de forma rápida e simples.* Agência Sebrae de Notícias – MS. Jornal Conexão Sebrae/MS. 24 jun 2012.

SCHERER, J. R. *Modelagem de negócios: criação do Modelo Canvas de Negócios de uma casa de chás.* Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em Administração. Porto Alegre - RS, 2012.

TAVARES N. V. *Base da pirâmide econômica e modelos de negócios: estudo de casos múltiplos no segmento lácteo do sul de Minas Gerais.* Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade Federal de Lavras em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação. Lavras - MG, p.123, 2012.