



400

A gestão de recursos estratégicos pelo modelo de negócios CANVAS: Um estudo de caso à luz da teoria RBV

Mestre/MSc. Érico Giuliano de Souza Giani, Doutor/Ph.D. Valter da Silva Faia, Doutor/Ph.D. Marguit Neumann, Doutor/Ph.D. Juliano Domingues

UEM, Maringá, Paraná, Brazil

Mestre/MSc. Érico Giuliano de Souza Giani

Programa de Pós-Graduação/Course
PCO/UEM

Doutor/Ph.D. Valter da Silva Faia

Programa de Pós-Graduação/Course
PCO/UEM

Doutor/Ph.D. Marguit Neumann

Programa de Pós-Graduação/Course
PCO/UEM

Doutor/Ph.D. Juliano Domingues

Programa de Pós-Graduação/Course
PPA/UEM

Resumo/Abstract

O objetivo deste estudo foi demonstrar como o modelo Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de entretenimento. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos-chave da empresa e analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. A empresa investigada apresentou como resultado os seguintes recursos estratégicos identificados: a experiência dos fundadores, a reputação da empresa, a forma de se relacionar com os clientes, o sistema de gestão e o modelo de gestão dos recursos humanos. A principal contribuição do trabalho foi demonstrar, à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), o papel do modelo de negócio Canvas na identificação e desenvolvimento de recursos estratégicos e no arranjo dos recursos disponíveis na empresa para torná-los únicos e valiosos por meio da combinação. Suas limitações decorrem de ser aplicado em apenas em uma empresa que dificulta a generalização e associado apenas a teoria baseada em recursos. Decorre, ainda, a originalidade deste trabalho em associar o modelo Canvas com os recursos estratégicos envolvidos na geração da vantagem competitiva do negócio.



Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

A GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PELO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA RBV

Resumo

O objetivo deste estudo foi demonstrar como o modelo Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagem competitiva do negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de entretenimento. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos-chave da empresa e analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. A empresa investigada apresentou como resultado os seguintes recursos estratégicos identificados: a experiência dos fundadores, a reputação da empresa, a forma de se relacionar com os clientes, o sistema de gestão e o modelo de gestão dos recursos humanos. A principal contribuição do trabalho foi demonstrar, à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), o papel do modelo de negócio Canvas na identificação e desenvolvimento de recursos estratégicos e no arranjo dos recursos disponíveis na empresa para torná-los únicos e valiosos por meio da combinação. Suas limitações decorrem de ser aplicado em apenas em uma empresa que dificulta a generalização e associado apenas a teoria baseada em recursos. Decorre, ainda, a originalidade deste trabalho em associar o modelo Canvas com os recursos estratégicos envolvidos na geração da vantagem competitiva do negócio.

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

1 Introdução

Um modelo de negócios é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Ele descreve como as informações de mercado, os produtos e/ou os serviços são gerados por meio dos componentes de valor agregado de uma organização (Wirtz et al., 2016). Em outras palavras, um modelo de negócios compreende um sistema de atividades que vai além das fronteiras de uma organização focal e que pode abranger atividades realizadas por seus parceiros, fornecedores e clientes (Snihur & Zott, 2020). Por meio de desenhos das relações entre os *stakeholders*, as organizações definem seus processos, produtos e serviços e projetam as entradas e saídas de recursos, bem como, o resultado econômico do negócio (Timmers, 1998).

Dentre os diversos modelos existentes na literatura, o modelo Canvas se destaca pela facilidade de compreensão e de entendimento dos integrantes responsáveis pela elaboração e análise do modelo, sem prejudicar a complexidade necessária para o mapeamento sobre os clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teixeira & Lopes, 2016). O modelo de negócios Canvas permite às organizações alinharem os lucros aos objetivos por meio da criação de valor, a qual é detalhada em quatro áreas subdivididas em nove componentes interconectados – clientes: segmentação, relacionamento e canais; oferta: proposta de valor; infraestrutura: recursos, atividades e parcerias-chave; viabilidade financeira: estrutura de custos e fonte de receitas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Joyce & Paquin, 2016).

O modelo Canvas é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento e representação dos negócios, demonstrando a viabilidade e os aspectos-chave para o sucesso (Bekhradi et al., 2016; Acosta et al., 2015; Acosta et al., 2018; Hong & Fauvel, 2013). Este modelo promove

uma forma dinâmica e compartilhada de gestão estratégica, contribuindo para a geração de valor e de sustentabilidade para ambientes de alta mudança (Martins et al., 2018; Salzer et al., 2018).

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

A literatura de modelos de negócios evidencia que o sucesso de um modelo depende do valor total criado pelo modelo de negócios e pela habilidade da organização em capturar esse valor (Sohl et al., 2020). Desse modo, destaca-se que tanto a teoria da RBV, quanto a literatura de modelo de negócios tratam das capacidades de uma organização em criar valor. A primeira considera que a fonte das vantagens competitivas sustentáveis são os recursos internos, enquanto a segunda descreve o modo, processos ou atividades prioritárias necessárias para as organizações gerarem valor e sustentarem os negócios.

Portanto, compreende-se que os recursos e a modelagem dos negócios constituem dois elementos determinantes do desempenho organizacional em que, primeiro, as organizações devem se esforçar para identificar e obter recursos idiossincráticos e heterogêneos em relação aos seus competidores (Barney, 1991). Segundo, as organizações devem adotar estes recursos como *inputs* do processo de modelagem de negócios (Betz, 2003) criando um sistema interdependente de atividades que envolva a própria organização e seus *stakeholders* (ex., parceiros, fornecedores, clientes) (Snihur & Zott, 2020).

Na busca por demonstrar a importância do modelo de negócios para geração de valor à luz da Teoria RBV, este trabalho objetivou evidenciar como o modelo de negócio Canvas permite identificar e conectar os recursos estratégicos organizacionais e gerar resultados em termos de vantagens competitivas sustentáveis. Para atender este objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo do entretenimento que promove eventos ao público acadêmico desde sua ingresso na instituição de ensino superior até a conclusão do curso superior.

A partir dos resultados de estudo, o presente trabalho auxilia com a literatura de modelo de negócios e com a teoria RBV de duas formas. Primeiro, esse estudo contribui ao evidenciar que a influência do modelo Canvas no sucesso organizacional depende da identificação e desenvolvimento dos recursos estratégicos, da descrição dos processos e áreas prioritárias que estejam à disposição da organização. Sabe-se que entre as nove perspectivas do modelo Canvas, uma delas é exclusiva para listar os recursos-chave da organização, contudo o trabalho evidencia a importância dos recursos ao longo de todos os componentes do modelo de negócios Canvas. Segundo, o estudo contribui ainda com a teoria da RBV ao evidenciar a forma ou existência dos recursos com capacidades dinâmicas para gerar vantagens competitivas e que são reveladas na estruturação do modelo de negócio Canvas. Essa associação entre a RBV e o modelo Canvas evidencia a influência na vantagem competitiva pela determinação de recursos a serem adquiridos e quais capacidades são necessárias para a diferenciação e geração de valor do negócio (Helfat & Peteraf, 2003).

2 Modelos de Negócio e Modelo Canvas

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

Assim, o modelo de negócios é uma estrutura dinâmica que objetiva conseguir a vantagem competitiva por meio da interação entre produtos, serviços e informações que criem valor estratégico para os clientes (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Amit & Zott, 2001; Timmers, 1998). De forma simplificada, um modelo de negócio é uma representação simplificada do processo de geração de valor (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011). Os principais componentes inter-relacionados dos modelos de negócios são: estratégia, clientes e criação de valor. No componente de estratégia, define-se a proposição de valor, as competências, e os recursos necessários tangíveis ou intangíveis, internos ou externos. No componente clientes, é detalhada a entrega do valor por meio dos produtos ou serviços que diferencie dos concorrentes, gerando a fidelização e a entradas de receitas (Wirtz et al, 2016). A partir dos componentes de estratégia e de cliente, é possível construir componente da criação de valor, no qual são definidos os processos de geração de valor, os recursos a serem adquiridos, as fontes de financiamento e as fontes de receitas para honrar os compromissos e remunerar o capital investido (Wirtz et al, 2016).

Portanto, os modelos de negócio são estruturas baseadas na interação entre elementos estratégicos, mercadológicos, estruturais e financeiro, e que gerem ou entreguem o valor proposto. Esses componentes foram utilizados e agrupados na estrutura do Canvas em nove componentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custo. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

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

Como demonstrado na Figura 1, estes elementos proporcionam o desenvolvimento de duas áreas organizacionais: estratégica e operacional. O lado direito da figura (escuro) representa a área estratégica, a qual determina a entrega do valor ao consumidor e contempla as ações de segmentação dos clientes, relacionamento, proposição de valor, canais de relacionamento e de vendas e fontes de receitas. O lado esquerdo (claro) representa a eficiência operacional e é determinado pelas parcerias-chave, atividades-chave, recursos principais e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 1. Modelo Canvas - Valor vs Eficiência

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

Fonte: Adaptado de Osterwalder&Pigneur (2011)

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

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

3 Teoria da Visão Baseada Em Recursos (RBV)

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) explica que a competitividade das empresas reside na existência e durabilidade de recursos internos que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. A teoria se concentra no desenvolvimento, aquisição, durabilidade e

aplicação destes recursos e nas capacidades para fornecerem vantagens competitivas (Amit & Schoemaker, 1993). Uma empresa, para gerar vantagem competitiva, deve avaliar em cada etapa de sua cadeia de valor os recursos e capacidades necessárias e, se não disponíveis, como adquiri-los. Portanto, o foco da RBV é a identificação de recursos e capacidades dinâmicas da organização para gerarem um retorno financeiro sobre o investimento.

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

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

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

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

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

Essas análises da gestão para adequar os recursos estratégicos e proporcionar competitividade são abordadas no estudo de Bello et al. (2016) em empresas de serviços profissionais da Índia. Empresas indianas comercializavam serviços inovadores e lucrativos, baseando-se em recursos críticos como orientação empreendedora da gestão e capital humano especializado. De Guimarães et al. (2016), em uma pesquisa com a indústria moveleira

brasileira, também demonstraram como o investimento em produtos adaptados às necessidades do ambiente geraram valor aos clientes e vantagens competitivas por meio da renovação da base de recursos.

Portanto, a forma de organizar, identificar e analisar os recursos necessários, ou seja, a organização da capacidade organizacional e otimização dos recursos pode ser estruturado pelo modelo de negócio de Canvas. Espera-se que a organização dos recursos a partir do modelo Canvas promova as vantagens competitivas em mercados com altas mudanças de comportamento e necessidade de seus clientes.

4 Procedimentos Metodológicos

Para atender o objetivo proposto nesta dissertação, realizou-se um estudo de caso (Gil, 2009; Martins, 2008; Yin, 2001). O caso escolhido é uma empresa criada em 2003 que possui sede no sul do Brasil e que atua no mercado de promoção de eventos e entretenimento para jovens universitários, tais como bares, formaturas, jogos universitários e festas. A empresa fornece um caso único para a realização dessa pesquisa, uma vez que utiliza o modelo Canvas desde sua fundação e é uma empresa com reconhecido sucesso no mercado, tendo recebido prêmios Top of Mind como a marca mais reconhecida no seu ramo de atuação. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas e documentos.

O roteiro foi elaborado com perguntas baseadas nas características do modelo Canvas e envolveu as dimensões de (i) Clientes (segmentos de clientes ou público alvo, forma relacionamento e canais de vendas); (ii) proposta de valor; (iii) Infraestrutura (recursos físicos, parcerias, fornecedores, recursos intangíveis que sejam essenciais e estratégicos para a entrega do valor proposto); (iv) Viabilidade Financeira (principais fontes de receita e a estrutura de gastos que torne o negócio sustentável financeiramente; e (v) reflexos da pandemia (capacidade dinâmicas que possam ter sido desencadeadas neste período atípico do cenário econômico provocado pela pandemia). Os entrevistados foram 04 (quatro) pessoas que ocupam os cargos-chaves na gestão da empresa. A escolha por estas pessoas foi a contribuição e o conhecimento de informações necessárias para identificar e analisar o uso do modelo de negócio Canvas como organizador dos recursos estratégicos e o reconhecimento destes recursos estratégicos da empresa que gerem as vantagens competitivas.

Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, a qual é um método ou uma técnica de investigação que usa um conjunto de procedimentos para tornar válidas inferências (Bardin, 2011). A análise de conteúdo foi baseada na análise das quatro características do modelo Canvas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas características foram associadas a outras palavras na análise do conteúdo das entrevistas por serem sinônimos ou semelhantes e interpretadas no texto de forma a evidenciar a identificação de recursos estratégicos que gerem as vantagens competitivas da empresa conforme a Tabela 1.

Tabela 1. As características e codificações para a Análise de Conteúdo

Característica	Conceito	Codificação	Vantagem competitiva	Categorização
Segmentos de clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor	Clientes	Crescimento Market share, tempo de existência negócio, novos negócios, novos clientes, flexibilidade, agilidade, adaptação	Fidelização, consumidores finais, concorrentes, velocidade, relacionamento com cliente, barreiras de entrada,
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos			

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

5 Análise Dos Resultados

Esse tópico foi organizado de forma a apresentar os resultados de cada perspectiva do modelo de negócio Canvas que são: Clientes, Oferta, Infraestrutura e viabilidade financeira.

5.1 Clientes

O segmento de clientes ou público alvo busca os consumidores específicos que possuam necessidades ou comportamentos comuns que a empresa visa entregar seus produtos ou serviços de forma a alcançar e gerar o valor necessário. O relacionamento com clientes monitora e acompanha as relações destes com a empresa para verificar as frequências e a satisfação de suas aquisições com o objetivo de fidelizá-los. Os canais visam criar as interfaces, comunicação e ligações para divulgar e alcançar seus clientes coma entrega do valor proposto.

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

insatisfatória em relação as expectativas do público, aliada a uma alta demanda na cidade em que a empresa foi fundada, a qual é também tipicamente universitária.

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

Para que isto ocorra, a empresa utiliza, no desenvolvimento de seus projetos, o modelo de Canvas para direcionar as ações necessárias para a obtenção de seus objetivos. Uma das principais análises referem-se à necessidade de atender as expectativas deste público-alvo para que consiga entregar um serviço ou produto que gere retorno financeiro.

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

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

Além da comunicação presencial, são utilizadas as plataformas ou mídias digitais que o público-alvo utiliza e interagi na busca de informação e entretenimento. Essas mídias são o WhatsApp, o Instagram, tiktok, site institucional, facebook e outros aplicativos

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

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

Por fim outro recurso estratégico da empresa seria sua reputação que se transforma em credibilidade e confiança para a fidelização dos consumidores e suas aquisições antecipadamente a entrega do produto ou serviço. A Tabela 2 resume a relação entre os recursos

estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

Tabela 2. Recursos Estratégico na Perspectiva Clientes

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

5.2 Oferta (proposta de valor)

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

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

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

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

participação em novos mercados como nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina com isso alcançando o objetivo da entrega de valor.

Mas os recursos estratégicos necessários para esta entrega ficam evidenciados nos funcionários ou pessoas atreladas ao desenvolvimento e no modelo de gestão destes projetos que consigam traduzir com velocidade, flexibilidade e eficiência as necessidades e expectativas dos consumidores em produtos, existentes ou novos, que sejam inimitáveis, raros e insubstituíveis em termos de entrega de experiências e expectativas que se traduzem em entrega de valor proposto. A Tabela 3 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

Tabela 3. Recursos Estratégico na Perspectiva Valor

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

5.3 Infraestrutura

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

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

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

Esses funcionários são em sua maioria formados e treinados na própria empresa, com o enfoque em trabalho em equipe, desenvolvimento de projetos, inovação, criatividade, flexibilidade. Isto permite que a utilização deste recurso seja mais eficiente no sentido de aproveitamento e execução de atividades e processo que possam ser utilizados em vários projetos da empresa. A área de recursos humanos atua de forma a trazer os melhores talentos, prepará-los para crescerem profissionalmente por meio de treinamentos e promoções com o objetivo de retenção deste funcionário o máximo de tempo na empresa. O setor concentra seus esforços na busca de um perfil deste funcionário que consiga se adaptar as necessidades e desafios das várias tendências dos negócios da empresa como conveniências, eventos, bares, formaturas, festivais, jogos universitários.

Incentivo, preparação e treinamento das pessoas que a empresa executa, criam uma forma de preparação para o crescimento na estrutura de cargos e uma mitigação dos riscos

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

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

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

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

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

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

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

A Infraestrutura se torna para a empresa uma vantagem competitiva, pois proporciona uma operacionalização das necessidades convertidas em produtos ou serviços adquiridos pelos clientes em uma confiança e fidelização deste público-alvo no compromisso de entrega com qualidade e atendimento das expectativas dos valores propostos sendo uma barreira de entrada para novos concorrentes, com aumento dos consumidores, aumento da participação de mercado, e prospecção de novos mercados e produtos. Mas os recursos estratégicos necessários para esta entrega ficam evidenciados nos recursos humanos da empresa atrelados ao desenvolvimento e no modelo de gestão deste sistema de atividades e processos internos e externos que gerenciam os parceiros e fornecedores que consigam traduzir com velocidade, flexibilidade e eficiência as necessidades e expectativas dos consumidores em produtos, existentes ou novos, que sejam inimitáveis, raros e insubstituíveis em termos de entrega de experiências e expectativas que se

traduzem em entrega de valor proposto. A Tabela 4 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

Tabela 4. Recursos Estratégico na Perspectiva Infraestrutura

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

5.4 Viabilidade financeira

A viabilidade financeira é um dado calculado em cima de despesas e lucros o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócio sustentável. Ela permite calcular se o investimento de tempo e dinheiro necessário para colocar em prática um plano ou projeto é viável para seus investidores.

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

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

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

Esta confiança do mercado no sistema de gestão da empresa para realizar a entrega das necessidades identificadas acima das expectativas deste público alvo destes novos projetos e produtos acarreta na participação de patrocinadores que contribuem com a geração destas entradas de novos recursos através de patrocínios e parcerias com fornecedores que contribuem para mitigar o risco do negócio aumentando as fontes de receita e diminuindo os custos do evento. A Tabela 5 resume a relação entre os recursos estratégicos encontrados na empresa pela análise da perspectiva clientes e sua descrição do formato apresentado na organização.

Tabela 5. Recursos Estratégico na Perspectiva Viabilidade Financeira

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

6 Discussão dos Resultados

A análise dos resultados do caso em estudo fornece evidências para apoiar a premissa de que o modelo de Canvas é um modelo de negócio pode ser implantado e desenvolvido de forma simples ao mesmo tempo que fornece uma visão holística do negócio e da empresa. O modelo de negócio Canvas é utilizado pela empresa para o alcance da geração da proposta de valor almejada por meio da sua capacidade de inovação, flexibilidade e compartilhamento da lógica de negócios e contribuindo com a sustentabilidade dos negócios (Hong & Fauvel, 2013; França et al., 2017; Lobosco et al., 2015).

Os resultados evidenciam que, por meio do modelo Canvas, a empresa estruturou uma gestão do negócio voltada à aquisição, durabilidade e aplicação de recursos estratégicos, o que fornece vantagens competitivas e proporciona crescimento, durabilidade de existência, aumento e fidelização de clientes e expansão de mercado. A análise evidenciou que um dos principais recursos encontrados na empresa são os recursos humanos, os quais geram as capacidades dinâmicas necessárias para utilizar os recursos para inovação, flexibilidade e posicionamento do mercado frente ao público-alvo, por meio da entrega de experiências únicas para seus clientes que são transformadas em aumento do número de participantes e seguidores.

À luz da RBV (Barney & Hesterly, 2011) é possível afirmar que os recursos humanos são considerados como estratégicos pois são (i) valiosos, ou seja, geram o valor proposto pela empresa; (ii) inimitáveis, pois seus concorrentes não conseguem alcançá-los, sendo líderes de mercado e conseguindo a fidelização de seus clientes em seus eventos; e (iii) raros, pois somente estão acoplados e organizados nesta única estrutura desta empresa (e.g., Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003).

Como os recursos humanos são estratégicos, a empresa busca aperfeiçoá-los por meio de treinamento, recrutamento e desenvolvimento de competências e habilidades de seus funcionários e lideranças (Ambrosini et al., 2009; Fleury & Fleury, 2003). Com isso, a empresa consegue usar o modelo de negócios para selecionar as atividades, processos e estrutura adequada para criar uma experiência única aos seus clientes. Esta gestão de pessoas gera uma fidelização de seus clientes, repetições de execução de eventos, novos projetos digitais, crescimento de mercado, liderança de mercado, credibilidade e preferência na escolha dos consumidores em relação a estes serviços.

Portanto, os resultados dessa pesquisa pressupõem a utilização do modelo de negócio Canvas permite a organização dos recursos estratégicos, de forma a direcionar e estruturar as capacidades necessárias para entregar o valor proposto através da análise de clientes, estrutura e viabilidade financeira, contribuindo com os apontamentos de Osterwalder, Pigneur (2011), Orofino (2011) e Teixeira e Lopes (2016). Esta análise holística da organização pelo modelo

de negócio Canvas para a entrega de valor permite identificar e verificar os recursos estratégicos adequados para proporcionar a flexibilidade, inovação e sustentabilidade financeira do negócio para o mercado em questão.

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

Estes recursos são considerados estratégicos porque são raros, valiosos, inimitáveis ou insubstituíveis garantindo a vantagem competitiva da empresa, assim como sua capacidade para explorar oportunidades e amenizar ameaças do mercado, conforme discussão sugerida no âmbito da RBV (Barney & Hesterly, 2011; Barney, 2001; Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003).

7 Considerações Finais

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

Primeiro, este estudo contribui com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney & Hesterly, 2011; Barney, 2001) ao evidenciar que o modelo Canvas pode ser utilizado para obter vantagem competitiva ao permitir identificar e desenvolver de forma simples os recursos estratégicos que estão à disposição da organização. Os recursos estratégicos são identificados por meio da análise das nove perspectivas abordadas pelo modelo Canvas na busca de características que denotem raridade, valores e que sejam insubstituíveis para gerarem as vantagens competitivas da empresa no seu negócio. O modelo de negócio Canvas facilita o arranjo de recursos disponíveis na empresa combinando-os por meio do modo como devem ser utilizados tornando-os estratégicos.

Segundo, o estudo também evidencia a forma como os recursos e capacidades dinâmicas geram vantagens competitivas são reveladas na estruturação do modelo de negócios Canvas (Ambrosini et al., 2009). Essas capacidades dinâmicas são estimuladas pelo modelo por meio da organização destes recursos identificados e que consigam otimizar a eficiência da sua utilização quando são alocados em processos e atividades da empresa que devam entregar o valor proposto. Especificamente, a associação entre o modelo Canvas e a teoria RBV permitiu a empresa identificar os recursos chaves e estratégicos e que de forma deveriam ser utilizados

para criarem a sinergia necessária para construir uma ideia em um serviço ou produto que atendessem as expectativas dos clientes.

Em suma, os recursos estratégicos que geraram a vantagem competitiva foram identificados pela associação com o modelo de negócio Canvas que permitiu a organização e utilização desses recursos chaves para manter a competitividade em função da empresa possui-los, tais como: um sistema de gestão de pessoas, de processos, de parcerias, reputação e diversificação dos produtos e serviços. Esses recursos permitiram, por meio da capacidade da empresa de utilizarem ou associá-los em seus processos e atividades, a obter vantagem competitiva de acompanhar as evoluções do mercado como, no caso da empresa investigada, por meio da diversificação dos produtos ou serviços executados. Esta capacidade dinâmica foi evidenciada na empresa por meio dos formatos definidos de suas lideranças e funcionários com o auxílio do seu sistema de gestão desenvolvido para associar e utilizar os recursos estratégicos e conseguirem transformarem os desejos dos clientes em produtos ou serviços entregues de acordo com as suas expectativas.

Como recomendações para a prática, essa pesquisa sugere que gestores utilizem o modelo Canvas como uma forma de identificar os recursos estratégicos que podem gerar vantagem competitiva. Em seguida, os gestores devem realizar ações voltadas para ao aprimoramento e longevidade de seus recursos estratégicos que transformam a entrega de seus produtos e serviços de acordo com as expectativas de seu público-alvo. Estes recursos estratégicos são evidenciados como os responsáveis pela sustentabilidade financeira e do negócio da empresa em seu mercado.

A presente pesquisa mostra a importância de se identificar os recursos estratégicos de uma empresa para organizá-los de forma a potencializar a sua utilização por meio de sua associação e sinergia para gerar as vantagens competitivas. Também a importância de manter estes recursos estratégicos para garantir a sobrevivência e sustentabilidade financeira do negócio. Os gestores devem conhecer e gerenciar os recursos existentes e estratégicos de seu negócio por meio de um modelo de negócio que organize a utilização e controle da alocação destes recursos para promoverem a competitividade.

A limitação deste estudo decorre de abordar apenas a utilização de um modelo de negócio denominado Canvas associado a teoria RBV. Novos estudos, podem investigar a aplicação de outros modelos para aprofundar e acrescentar mais contribuições as teorias. O presente estudo é referente a um caso único, sendo difícil a generalização dos resultados. Novos estudos de natureza quantitativa podem complementar os resultados desta pesquisa por meio de uma amostra de empresas mais abrangente.

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

Referências

- Acosta Contreras, L. D., Barreto López, A. R., Montenegro Marín, C. E., & Gaona García, P. A. (2018). Towards the construction of a mechanism supported in fuzzy logic to evaluate the viability of businesses under the Canvas model. *Revista EAN*, (84), 133-151.
- Acosta, R. M., Flores, M. D., & García, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Bekhradi, A., Yannou, B., & Cluzel, F. (2016). Importance of problem setting before developing a business model canvas. In *DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference* (pp. 907-916).
- Bello, D. C., Radulovich, L. P., Javalgi, R. R. G., Scherer, R. F., & Taylor, J. (2016). Performance of professional service firms from emerging markets: Role of innovative services and firm capabilities. *Journal of World Business*, 51(3), 413-424.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.
- Beuren, I. M. I. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. Editora Atlas SA.
- Bonazzi Z., F. L., & Ari Zilber, M. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53).
- Bonazzi, F. L. Z., & Meirelles, D. S. (2013). Mobile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. *Anais do 16º SEMEAD-Seminários em Administração FEA/USP*.
- Bonazzi, F. L. Z., & Silva, D. (2015). Modelo de Negócio: uma Abordagem Evolutiva no Setor de SVA sob a Ótica do Método Canvas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(3), 32-48.
- Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.
- Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *Cardeal, N., António*, (2012), 10159-10170.
- Carvalho, L., Galina, S., & Sánchez-Hernández, M. I. (2019). An international perspective of the business incubators' perception about business model canvas for startups. *Thunder Bird International Business Review*, 62(5), 503-513.
- Da Silveira, A. D. M., Yoshinaga, C. E., & Borba, P. D. R. F. (2005). Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *REGGE Revista de Gestão*, 12(1), 33-42.
- Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Zoschke, A. C. K., & da Silva, T. A. (2016). Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. *Pensamento & Realidade*, 31(4), 1-22.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135-147.
- De Oliveira Morais, M., Júnior, I. G., Neto, P. L. O. C., & Gonçalves, R. F. (2017). Análise de um projeto de inovação tecnológica e o uso abordagem canvas. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(1), 14-26.

- Fehrer, J. A., & Wieland, H. (2020). A systemic logic for circular business models. *Journal of Business Research*.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Forthcoming in Long Range Planning (Open Access)*.
- Felipe, L. M., & Rojo, C. A. (2019). Adoção de “Gestão Estratégica” por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. *RACE-Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 18(3), 503-520.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas em la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Freeman, R. E. 2010. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.
- Gil, A. C. (2009) *Estudo de Caso: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Gloria Júnior, I. G., & Goncalves, R. F. (2016). As barreiras e motivações para o uso da abordagem canvas. *XXXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção*, 1-17.
- Gomes, M. D., & Marcondes, R. C. (2016). O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. *REGE-Revista de Gestão*, 23(3), 264-273.
- Granehein, U.H.; Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105- 112
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*.
- Hong, Y. C., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas.
- Honorio, F. M. M., & Bonemberger, S. Z. (2019). Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 201-218.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Método dialético. Lakatos EM, Marconi MA. *Fundamentos de metodologia científica*. 5th ed. São Paulo: Atlas, 100-6.
- Lobosco, A., Maccari, E. A., Da Costa, P. R., & DE ALMEIDA, M. R. (2015). Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. *Revista Alcance*, 22(4), 490-517.
- Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019). Business model sand competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(1).

- Martins, G. A. (2008) *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*, (2a ed), São Paulo: Atlas.
- Martins, G. De A.; Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Martins, H., Mota, J., & Marini, C. (2018). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 49-67. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/67893>
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- Muhtaroglu, F. C. P., Demir, S., Obalı, M., & Girgin, C. (2013, October). Business model canvas perspective on big data applications. In *2013 IEEE International Conference on Big Data* (pp. 32-37). IEEE.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação apresentada ao Prog. Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Univ. Fed. de Santa Catarina, 2011.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Lagha, S. B., & Pigneur, Y. (2002). An ontology for developing e-business models. IFIP DsiAge.x
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation Inovação em e Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários* Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. ISBN 978-85-7608-550-8
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*.
- Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637.
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise: Business models on the web*, North Carolina State University, 2001. [Online]. Available: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. 1 sur 6. 29/10/2006.
- Ritchie, J.; Lewis, J. (2003) *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications,
- Rossi, G. B., Serralvo, F. A., & Joao, B. N. (2014). Análise de conteúdo. *Revista brasileira de marketing*, 13(4), 39-48.
- Salzer, E., Vieira, R. P., & Rojo, C. A. (2018). Business model canvas e elaboração de orçamento em uma transportadora do paraná. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 8(2), 115-127.
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583.
- Sohl, T., Vroom, G., & Fitza, M. A. (2020). How much does business model matter for firm performance? A variance decomposition analysis. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 61-80.
- Somsuk, N., Wonglimpiyarat, J., & Laosirihongthong, T. (2012). Technology business incubators and industrial development: resource-based view. *Industrial Management and Data Systems*, 112(2), 245–267.
- Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long range planning*, v. 43, n. 2, p. 172- 194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010.

- Teixeira, L. C. M., & Lopes, H. E. G. (2016). Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99.
- Timmers P.(1998). “Business Models for Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 1998, pp. 3-8.
- Tokarski, A., Tokarski, M., &Wójcik, J. (2017). The Possibility Of Using The Business Model Canvas In The Establishment Of An Operator'S Business Plan. *Torun Business Review*, 16(4), 17-31.
- Vanhala, E., & Saarikallio, M. (2015). Business model elements in different types of organization in software business. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 7, 139-15
- Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., &Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47.
- Verstraete, T., &Jouison, E. (2007). Three theories to frame the concept of Business Model in context of firm foundation. *Institut de RechercheenGestion des Organisations, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wieland, H., Hartmann, N. N., &Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925-943.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54
- Yin, R. K., & De Caso, E. (2001). *Planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi, 2.